

Van regels & controle naar vrijheid & vertrouwen

Uit: Joost Minnaar, Pim de Morre, Corporate Rebels - Making Work More Fun, 2020.

‘Je moet de man bezoeken met de grappige verhalen en de maffe schoenen,’ krijgen we tijdens onze zoektocht verrassend vaak en op meerdere plekken te horen. Volgens de verhalen werkt deze man bij een ongewone organisatie en is hij de drijvende kracht achter het creëren van een van de meest opzienbarende overheidsinstanties. Dat klinkt veelbelovend. We besluiten hem op te sporen en erachter te komen wat zijn geheim is.

Ons doelwit heet **Frank Van Massenhove** en werkt bij het **Belgische ministerie van Sociale Zekerheid**. Zijn boeken en de verhalen die we op internet vinden beloven veel goeds, en in de auto op weg naar Brussel groeit onze nieuwsgierigheid. Zal het écht zo zijn dat op dit ministerie de ambtenaren zelf kunnen bepalen waar, wanneer en zelfs hoeveel uur ze werken? Dat ze de gewerkte uren niet eens registreren? Een ministerie zonder terugkerende vergaderingen? We zijn al op aardig wat bijzondere werkplekken geweest, maar dit klinkt ongeloofwaardig.

We rijden het centrum van de stad in en parkeren onze auto vlak bij de Finance Tower, waar het ministerie gehuisvest is. Het pand oogt kil en corporate: 36 verdiepingen van glas en een totaal gebrek aan sfeer. We melden ons bij de receptie en een vriendelijke receptioniste brengt ons naar een van de lagere niveaus. Hoewel we afdalen naar de kelder, komen we terecht in een lichte, kleurrijke en moderne ruimte. Van Massenhove arriveert al snel en op het eerste gezicht doet hij ons nog het meest denken aan Lambik uit de Belgische stripreeks Suske en Wiske. Hij heeft een brede lach, glinsterende ogen en de gekke, felgekleurde schoenen met nog fellere sokken waar we zoveel over gehoord hebben.

‘Ik kreeg de baan als voorzitter van dit ministerie in 2002, voornamelijk omdat ik loog tijdens mijn sollicitatiegesprekken,’ valt hij met de deur in huis. Niet wat je zou verwachten van een ideale bestuursvoorzitter, maar het was een leugen om bestwil. ‘Ik wist dat ik de baan niet zou krijgen als ik eerlijk zou zijn over mijn idee om alle besluiten niet zelf te nemen, maar in plaats daarvan bij de werknemers neer te leggen. Dus praatte ik ze naar de mond. Ik vertelde ze dat ik de organisatie zou leiden via command-and-control, dat ik eens flink de lakens zou gaan uitdelen, het personeel zou vertellen hoe ze hun werk moesten doen, en dat ik vervolgens zelf alle belangrijke beslissingen zou nemen. Het werkte perfect.

Een van de meest gemaakte fouten is dat we het verkeerde type manager aannemen, het type dat alle touwtjes in handen heeft. Dat voelt “veilig”, maar het toont te weinig vertrouwen – en het neemt verantwoordelijkheid en eigenaarschap weg van werknemers.’ Vanaf dag één laat Frank Van Massenhove zich van zijn rebelse kant zien. ‘Toen ik de baan kreeg deed ik, recalcitrant als ik ben, precies het tegenovergestelde van wat ik had gezegd,’ glimlacht hij. ‘Mijn doel was om een organisatie te bouwen met een fundering van vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid. Waarom? Omdat ik er compleet andere ideeën over leiderschap op na houd dan de doorsnee-leider. Ik wilde een nieuwe sfeer creëren omdat ik meer vertrouwen heb in de medewerkers dan in mezelf.’

Niet alleen zijn schoenen zijn anders, merken we op. ‘Dit in de praktijk toepassen is zeker niet makkelijk,’ vervolgt hij, ‘vooral niet als je kijkt naar de staat waarin het ministerie zich op dat moment bevond. Ik kwam er aan met een hoofd vol ideeën, maar wat ik aantrof was een verwaarloosde, stoffige organisatie, verspreid over Brussel in vier verschillende gebouwen. Te triest voor woorden. Een van de afdelingen bevond zich in een oude parkeergarage, dus je kon met je auto door de gang rijden. Er waren vergaderkamers zonder ramen. Die vier aparte gebouwen hadden ook

ieder een eigen cultuur, met per verdieping een subcultuur. De overeenkomsten die we vonden, waren voornamelijk negatief: eindeloze rijen dossierkasten en een hiërarchie waar Lodewijk XIV trots op zou zijn.

De onderlinge communicatie was om te huilen, de IT- systemen werkten zelden naar behoren en de mensen waren ongelukkig en gedemotiveerd. Ze durfden niet meer met nieuwe initiatieven te komen, want die werden toch de kop ingedrukt. De meesten konden maar moeilijk uitleggen wat nou precies hun rol was, en de dienstverlening aan de burgers was dramatisch. Het was niet uitzonderlijk dat het ruim twee jaar duurde om een bepaalde aanvraag te verwerken – en tegen die tijd was het vaak al niet meer nodig.’

Het ministerie presteerde zo belabberd dat het niemand meer iets uitmaakte wat een ander deed, zodat onproductieve medewerkers onopgemerkt bleven. ‘We hielden de deur een tijdje dicht, zetten alles op zijn kop en gingen toen weer open. Inmiddels presteerden we zo goed dat niemand ons nog durfde tegen te houden. En al zouden ze dat hebben gewild, dan kon het ook niet meer, want we waren al te ver in het veranderingsproces.’ Van Massenhove had een duidelijke visie: een organisatie op poten zetten waar hij zelf graag zou willen werken. Een jazzy sfeer waarin werknemers van alle leeftijden zich thuisvoelden. Maar het hele ministerie was in een rap tempo aan het vergrijzen. Hoe trek je nieuw talent aan als je bekendstaat als de sufste en slechtst presterende overheidsdienst van België?

‘Wie in 2002 bij ons solliciteerde deed dat vaak als laatste uitweg,’ geeft Frank toe. ‘Ik had geen flauw benul hoe ik jonge mensen kon aantrekken, maar ik had wel twee jongvolwassen kinderen, dus heb ik hun mijn dilemma voorgelegd. Wat zochten zij in een moderne werkgever? Het werd me al snel duidelijk dat de jongere generatie een afkeer heeft van de ouderwetse manier van werken. Zij willen zelf kunnen kiezen wanneer en waar ze werken, in een omgeving zonder alle prehistorische statussymbolen, hiërarchie en diplomafetisjisme. Het gaat over vertrouwen, over je eigen baas kunnen evalueren. Over een cultuur van flexibiliteit.’

Plots staat Frank op en onderbreekt hij zijn verhaal. ‘Maar daarover later meer,’ zegt hij. ‘Ik wil jullie eerst door het gebouw rondleiden om een beter gevoel te geven van onze manier van werken.’ We lopen samen door het moderne, fraai ingerichte pand. Er zijn geen vaste werkplekken; in plaats daarvan is er een grote afwisseling tussen stilleruimtes, flexibele werkplekken en vergaderplekken. De verdiepingen zijn met elkaar verbonden door grote open trappen en aan alle kanten van het gebouw valt veel licht binnen. In een van de ruimtes prijkt een quote van René Magritte op de muur die veel zegt over de manier van werken van het ministerie: ‘Vrijheid is dat je kunt zijn in plaats van te moeten zijn.’ We merken op dat er bijna niemand aanwezig is. ‘Is het een feestdag in België?’ vragen we.

‘Nee, vandaag is een gewone werkdag, maar het smeermiddel waarop deze organisatie draait is vertrouwen, en als leider moet je dat verdienen. Hoe meer je geeft, hoe meer je terugkrijgt. Iedereen mag hier zelf bepalen waar en wanneer hij of zij werkt. Meestal zijn er maar zo’n tweehonderd van de duizend ambtenaren aanwezig.’ Niet veel later komt er een kind voorbij rennen; een medewerker vertelt trots dat het haar kleinkind is. ‘Haar ouders moesten werken,’ zegt ze, ‘dus heb ik haar meegenomen. Ze heeft al met de schoonmakers meegelopen en nu gaan we lekker even het park in.’ We begrijpen het nut van deze rondleiding steeds beter. Er is veel om te delen en trots op te zijn.

We delen onze gezamenlijke frustratie over traditionele structuren met elkaar en vragen ons af waarom we werk nog steeds zo inrichten. Waarom is ons vertrouwen in anderen zo laag dat we onze collega’s niet eens de kleinste beslissingen laten nemen? Is beleidsdocumenten schrijven die

waarschijnlijk niemand ooit leest echt de beste besteding van onze werktijd? Moeten we om één fout te voorkomen de hele organisatie opzadelen met strakkere regels?

We hielden de deur
een tijdje dicht, zetten
alles op zijn kop en
gingen toen weer open.
Inmiddels presteerden
we zo goed dat niemand
ons nog durfde tegen
te houden. En al zouden
ze dat hebben gewild,
dan kon het ook niet
meer, want we waren al
te ver in het
veranderingsproces.

— Frank Van Massenhove

Veel organisaties denken van wel. Daar regeren vooral de angst en het wantrouwen. Mensen hangen aan controlemechanismen, zelfs als keer op keer bewezen is dat die niet werken. In onze vorige banen werden we er gek van. Het oerwoud aan protocollen en controlemechanismen, de overdaad aan regeltjes. Het was niet ongewoon dat we de helft van de tijd bezig waren met het schrijven van rapporten voor managers, die dan het gevoel hadden te kunnen controleren wat er gedaan werd. Helaas was de inhoud van de rapporten (vol met diehard kwantumchemie en -fysica die alleen de echte nerds begrijpen) zo specifiek dat die managers er niets mee konden.

Nog een voorbeeld uit onze vroegere levens: als een medewerker een zakenreis had gemaakt, moest hij of zij declaratieformulieren invullen om zijn uitgaven vergoed te krijgen. De vele pagina's zouden zelfs de grootste pennenlikkers nog vermoeien. Dan moest de leidinggevende het formulier goedkeuren. Daarna moest het langs een afdeling die speciaal was opgezet om de hele dag die formulieren te controleren. De meeste mensen gingen de regels van het toelaatbare opzoeken. Mocht je maximaal 300 euro uitgeven voor een hotelovernachting? Dan werd het een hotel van 299 euro. Een duurdere vlucht boeken die nét binnen de regels is, maar die wél extra airmiles oplevert? Doen! Het klinkt kinderachtig, maar dat gebeurt nu eenmaal als je mensen behandelt als kleine kinderen.

Een van de organisaties op onze bucketlist gaat hier heel anders mee om. Streamingdienst Netflix heeft slechts één richtlijn in het reisbeleid: 'Doe wat het beste is voor Netflix.' Doe alsof het je eigen geld is en maak alle kosten transparant. Er is vertrouwen dat je oud en wijs genoeg bent om verstandige beslissingen te nemen. Het voordeel? Meer autonomie, minder regels en geen dure afdelingen die de regels controleren.

Hoe achterlijk dit systeem is, wordt scherp geïllustreerd door een anekdote van Jean-François Zobrist, de ex-CEO van het Franse productiebedrijf FAVI. We spraken hem op een zondagochtend in zijn huis op het platteland van Noord-Frankrijk. 'Ik maakte een rondje door de fabriek toen ik Alfred

tegenkwam,' vertelde hij. 'Hij zat te wachten voor de opslagruimte, en ik vroeg hem wat hij aan het doen was. "Ik moet mijn handschoenen vervangen," vertelde Alfred. "Ik heb mijn oude handschoenen bij me en mijn baas heeft me een coupon gegeven." Dat bleek de regel te zijn: wanneer een werknemer nieuwe handschoenen nodig had, moest hij of zij eerst de oude handschoenen laten zien, een coupon meenemen, naar de opslagruimte gaan en de coupon en de oude handschoenen inleveren voor hij of zij een nieuw paar handschoenen kreeg. Dit proces leek me onpraktisch. De financiële afdeling vertelde me dat de machine die Alfred bediende 600 franc per uur kostte in gebruik. Een paar handschoenen kostte ongeveer 6 franc. Reken maar uit. Ik realiseerde me dat dit proces de handschoenen wel heel duur maakte. Zelfs als een werknemer af en toe een paar mee naar huis nam, zou iedereen erbij winnen als we het afschaften.'

De ironie gaat verder. Veel pioniers zijn het erover eens dat maar 3 procent van de werknemers het systeem wil misbruiken. Dat betekent dat organisaties regels instellen om deze 3 procent in het gareel te houden, ten koste van de productiviteit, zelfstandigheid en het werkgelek van de andere 97 procent. Een gebrek aan vertrouwen in werknemers en collega's en de spastische drang naar controle zorgen ervoor dat we autonomie verliezen.

Onze moderne manier van werken maakt mensen ziek. Recent onderzoek van TNO toonde aan dat het aantal mensen met burn-outsymptomen toeneemt.³¹ Een afnemend niveau van autonomie is een van de voornaamste redenen: steeds meer mensen vinden dat ze te weinig controle hebben over hun werk – en het wordt alleen maar erger. Het lijkt wel alsof we teruggaan naar het industriële tijdperk.

Conclusie? Het ziet er niet goed uit voor vrijheid en vertrouwen op het werk. Mentale en fysieke klachten, onvrede en een gebrek aan motivatie vieren hoogtij, en het verschil tussen wetenschap en praktijk is enorm. Onderzoek toont keer op keer de voordelen aan van autonomie, vrijheid en vertrouwen – maar toch verandert er niets.

Gelukkige ambtenaren

Frank Van Massenhove vertelt ons over de uitdagingen die hij tegenkwam. 'Het doel was om ambtenaren gelukkig te maken en een efficiëntere overheid te creëren. Het ministerie wil een aantrekkelijke organisatie zijn waar medewerkers en klanten zich thuisvoelen.' Dit doel zorgde voor een uitgangspunt en een gedeelde visie en gaf de medewerkers een belangrijke rol in het proces. 'We zeiden tegen onze mensen: dit is waar we naartoe willen, maar hoe we daar komen is aan jullie.' De boodschap was duidelijk. 'Om af te rekenen met het verleden, moesten we anders gaan organiseren en de gangbare gewoontes en aannames in twijfel trekken. We wilden alles opnieuw uitvinden en vanaf de grond weer opbouwen. We vroegen ons constant af wat de mensen echt wilden.' Het ministerie stelde zichzelf lastige vragen, zoals: als deze organisatie nog niet zou bestaan, hoe zouden we die dan ontwerpen? Hoe bouwen we succesvol aan een overheidsdienst waar klant- en resultaatgerichtheid centraal staan en de medewerkers gelukkig zijn?

Tijdens deze drie jaar durende transformatie probeerden we de ambtenaren zo veel mogelijk bij het project te betrekken. Om succesvol een cultuurverandering door te voeren, is het van belang om de medewerkers aan je zijde te hebben.' Hoe doe je dat in de praktijk? Door de medewerkers hun ideale toekomstbeeld te laten beschrijven. Door steeds met ze in verbinding te blijven, informatie in te winnen en daarvan te leren. Leiders vragen hun mensen wat ze dwarszit, wat hen drijft en welke veranderingen hen nou echt gelukkig maken.³²

De transformatie werd zo veel mogelijk door de ambtenaren zelf uitgedokterd, door middel van antwoorden op vragen van de leiding. Van Massenhove geeft toe dat hij zelf niet veel nieuwe ideeën heeft aangedragen. ‘Het meeste werd door onze mensen aangebracht. We gingen bij alle mogelijke bedrijven en overheden kijken... en we stalen als de raven.’³³

De ambtenaren krijgen de vrijheid om zelf te bepalen hoe de overheidsdienst het best kan worden vernieuwd. Medewerkers kunnen een bijdrage leveren aan verandering en er moet serieus naar ze worden geluisterd. De ambtenaren kennen het reilen en zeilen van de overheidsdienst beter dan wie dan ook, en zij waren de drijvende kracht achter deze transformatie. De eerste stappen werden gezet en de obsessie met tijd werd vervangen door een focus op resultaten. ‘Het slaat nergens op om te controleren hoeveel uur mensen op hun plek zitten en niet te evalueren of ze daadwerkelijk resultaat leveren. Vaak wordt aangenomen dat mensen productief zijn als ze achter hun bureau zitten.’ Medewerkers kwamen naar kantoor met als doel om op kantoor te zitten. Het werd bijna een spelletje om te kijken wie het langst kon blijven zitten. Vóór de baas naar huis gaan was uit den boze. Dat moest anders. ‘We wilden focussen op het resultaat.’

Het ministerie werkt nu in een netwerk-van-teams-structuur en de teams evalueren hun leider; statussymbolen zijn afgeschaft. De directie zit aan dezelfde tafel als overige ambtenaren. De medewerkers van het ministerie zijn volledig vrij om hun werkdag zelf in te delen; gemiddeld werken ze maar zes uur per dag – maar ze zijn vele malen productiever. De eerste drie jaar steeg de productiviteit met gemiddeld 18 procent, en daarna met gemiddeld nog eens 10 procent per jaar. Het ministerie heeft het laagste ziekteverzuim van alle organisaties in België en er zijn nagenoeg geen burn-outs. Het won de Gender Balanced Organization Award (overigens zonder een gender policy) en op elke afdeling werken evenveel mannen als vrouwen. Frank schrijft dit toe aan de flexibiliteit: ‘Bij andere organisaties moeten vrouwen vaak parttime werken om het te kunnen combineren met de thuissituatie. Bij ons hoeft dat niet.’

Het ministerie wist een omgeving te creëren die nieuw talent aantrekt. ‘Voor de transformatie ontvingen we gemiddeld zo’n drie sollicitaties voor elke vacature. Nu zijn dat er bijna zestig.’ En waar eerst maar 18 procent van de nieuwe ambtenaren hier wilde werken is dat tegenwoordig 93 procent. ‘Het is het bewijs dat een cultuur gebaseerd op vrijheid en vertrouwen werkt. We doen hetzelfde werk, maar de manier waarop we het doen is anders.’ Is deze nieuwe manier van werken alleen interessant voor de jongere generaties? Van Massenhove denkt van niet. ‘We hebben alles ingericht op de jonge medewerkers, maar wie zijn er het allergelukkigst? De ouderen. Ik zal jullie laten zien hoe wij vrijheid en vertrouwen in de praktijk brengen.’ We lopen langs een dichte deur, waar Frank glimlachend stopt. ‘We hebben medewerkers de vrijheid gegeven om zelf hun werkplek in te richten,’ zegt hij lachend terwijl hij de deur opendoet. ‘Hier werkt de IT-afdeling het liefst: een ruimte zonder natuurlijk licht, volgepropt met grote beeldschermen!’

Het ministerie laat zien hoe werk radicaal anders en beter kan. Er zijn dus echt organisaties waar mensen opbloeien. Het werk wordt aangenamer en de resultaten verbeteren. Natuurlijk is het niet makkelijk dit van de ene op de andere dag te bewerkstelligen; het is een moeilijk proces, maar zeker de moeite waard. Je hebt meer nodig dan een overtuiging dat het anders kan; het vergt ook een gezonde dosis lef. Van Massenhove liet dat zien door in eerste instantie niets tegen zijn ministers te zeggen, maar gewoon door te gaan met wat hij zag dat nodig was. Als ze wel op de hoogte waren geweest van zijn plan, hadden ze vast en zeker korte metten gemaakt met dit project. ‘Ik ben nooit in mijn leven mensen tegengekomen die zo bang zijn voor risico’s als politici. Iedereen wil een efficiënte, onveranderlijke overheid. Dus hield ik mijn mond totdat we de benodigde resultaten hadden behaald.’ Een echte rebel aan het werk.

Is het belangrijk dat ambtenaren vijf dagen per week fysiek aanwezig zijn op kantoor? Al heel snel werd duidelijk dat het antwoord nee was. Toen dat geaccepteerd en begrepen werd, was de uitdaging om ervoor te zorgen dat de pas bevrijde ambtenaren efficiënt op afstand konden werken. Dan moet er natuurlijk wel eerst een goed IT-systeem staan. Alle ambtenaren krijgen daarom een laptop en een telefoon met internettoegang. Zodra deze infrastructuur op zijn plaats is, krijgen ze vrijheid en flexibiliteit om te werken – op kantoor, vanuit een hotelkamer, in een café of thuis. De huidige technologie maakt dat mogelijk, dus waarom zou je het niet gebruiken?

Maar er veranderde meer bij het ministerie. De prikklok werd afgeschaft, processen werden klantvriendelijker gemaakt, de fysieke werkplek werd aangenamer ingericht en alle dossiers werden gedigitaliseerd. De ambtenaren hoefden niet meer naar kantoor te komen om in dossierkasten te duiken. Ze kregen de regie terug over hun eigen leven. ‘Van de 92 procent van de ambtenaren die vrij kan rondzwerven, werkt 69 procent van de medewerkers hoofdzakelijk thuis,’ zegt Frank. ‘De rest komt gewoon naar kantoor. Wie wil weten hoeveel uren hij of zij werkt kan die data nog wel bijhouden. Een klein deel, misschien 16 procent, doet dat nog, en dat vind ik prima. Veel mensen komen naar kantoor omdat het wordt ervaren als een fijne plek om te werken en om collega’s te ontmoeten. Maar zoals ik al zei controleren we er niet op; we kijken alleen naar het resultaat.’

De scharrelambtenaren worden wel aangemoedigd om minstens één keer in de twee weken naar kantoor te komen, op een dag en tijdstip die de teams zelf bepalen. Maar het belangrijkste is ook hier dat de medewerkers de vrijheid hebben om zelf te beslissen. Je vraagt je misschien af hoe zo iets zich vertaalt naar organisaties waarbij de werknemers gebonden zijn aan hun werkplek, zoals bij productiemedewerkers, winkelpersoneel of wijkverplegers. Ook hier hebben we gezien dat medewerkers die verantwoordelijk zijn voor hun eigen resultaten slim genoeg zijn om te beseffen waar en wanneer ze ergens moeten zijn. Regels zijn niet nodig. Geef de keuze en de verantwoordelijkheid aan de teams, niet aan de bureaucraten.

De ambtenaren van het Belgische ministerie van Sociale Zekerheid bewijzen dat het onzin is om van medewerkers te verlangen dat ze van negen tot vijf aanwezig zijn, zonder rekening te houden met de productiviteit. Het andere uiterste van de oninspirerende werkplek is het verlangen om medewerkers vierentwintig uur per dag te laten werken of aan werk te laten denken. In veel sectoren is het draaien van werkweken van tachtig uur een vereiste als je carrière wilt maken. Er wordt, expliciet of impliciet, van je verwacht dat je altijd bereikbaar bent. Deze verziekte cultuur komt op veel plekken voor. Een van die plekken is de advocatuur.

Gelukkig zijn er ook hier organisaties die simpelweg niet meegaan in de ratrace. We bezochten twee van dat soort kantoren, aan twee kanten van de wereld. In Nieuw-Zeeland bezochten we WCLC in Wellington, een organisatie die in zes maanden tijd de hiërarchische piramide gedag zei. Deze firma creëerde radicale transparantie en ontdeed zich van veel nutteloze processen. In Utrecht bezochten we een ander progressief advocatenkantoor, Bruggink & Van der Velden. BvdV werd opgericht in 2006 en staat bekend om de vierdaagse werkweek; medewerkers worden ontmoedigd om meer te werken dan dat. We ontmoetten een van de oprichters, Sjoerd van der Velden.

Iedereen is gelijk

We verwachtten een stijf kantoor vol met mensen in pak. Dit blijkt allerm minst de realiteit; hij verwelkomt ons in een spijkerbroek en een trui. Hij heeft een van zijn jongere collega’s, Martina, meegenomen. ‘Dan hoor je het niet alleen van mij,’ zegt hij. ‘Martina kan veel beter uitleggen hoe we hier werken en ze kan aangeven of wat ik zeg ook daadwerkelijk klopt.’ Wat een heerlijk begin; we kunnen niet wachten op de rest van de dag.

Ze nemen ons mee naar een grote vergaderkamer, waar we eerst samen aan een grote ovale tafel van een paar typisch Nederlandse boterhammen met hagelslag genieten. Van der Velden haalt de koffie en schenkt melk in, het eerste kleine teken dat op dit kantoor iedereen gelijk is. Tijdens de lunch vertelt hij dat hij geïnspireerd is door het gedachtegoed van de Braziliaanse ondernemer en bucketlistpionier Ricardo Semler. 'Ik werkte jarenlang bij een traditioneel advocatenkantoor,' zegt hij. 'Ik was er niet heel ongelukkig, maar wist altijd dat het in ons werkveld toch ook anders zou moeten kunnen. Dan heb ik het vooral over de nadelige gevolgen van de gebruikelijke partnerstructuur: de strikte hiërarchie, de belachelijke werktijden en de beperkte groeimogelijkheden. Semler liet ons al zien dat werknemers beter presteren bij veel vrijheid en vertrouwen. Waarom zou je ze dat dan niet geven? In 2006 hebben we op basis van die overtuiging dit kantoor opgericht. Het was ons idee om een democratisch kantoor op te zetten waar iedereen, van oprichter tot secretaresse, inspraak zou hebben. We wilden dat iedereen zich ondernemer kon voelen en zich ook zo zou gedragen. Het kantoor zou van iedereen moeten zijn.'

Het kantoor bestaat uit zo'n twintig medewerkers, bewust een laag aantal – maar iedereen heeft inspraak. Alle belangrijke beslissingen worden tijdens een halfjaarlijkse vergadering genomen aan deze vergadertafel. Hier worden alle zaken besproken die de filosofie van de bedrijfsvoering raken en er wordt van iedereen verwacht dat hij of zij bijdraagt. De vergaderingen worden nooit door dezelfde persoon voorgezeten en er wordt niet op basis van een democratische meerderheid besloten, maar gestreefd naar consensus. Gelijkheid staat hier hoog in het vaandel. Maar dat is niet het enige waarmee BvdV zich onderscheidt. Anders dan bij traditionele kantoren – waar iemand die meer werk binnenhaalt een groter stuk van de taart krijgt – mogen mensen alleen aandeelhouder worden wanneer alle medewerkers het daarmee eens zijn. 'Andere, meer sociale vereisten worden ook meegenomen. De aandelen die je krijgt, geven je alleen recht op dividend in de periode dat je ze bezit en voor maximaal dertien jaar. Dit zorgt ervoor dat er altijd promotiekansen blijven, ook als je pas later bij de organisatie bent gekomen.'

Maar hoe lukt het ze om te breken met de meest hardnekkige kwaal van de advocatuur: de oneindige werkweek? Martina legt uit: 'Iedereen is volledig verantwoordelijk voor het aantal uren dat hij of zij zelf werkt. Er is hier zoveel onderling vertrouwen dat we de vrijheid hebben om zelf te bepalen hoeveel dagen we werken, hoeveel uren we maken en welk uurloon we rekenen. Vakantiedagen houden we niet bij. Ben je op vakantie? Dan schrijf je gewoon geen uren.' Dit is niet geheel vrijblijvend. 'Vrijheid en verantwoordelijkheid gaan hand in hand. We werken met een zogenaamd break-even point (BEP). Elk jaar berekenen we hoeveel uur iedereen moet draaien om de tent uit de kosten te krijgen. Als we dat punt bereikt hebben, dan maakt het kantoor bij elk extra uur winst. Iedereen krijgt standaard een vast basissalaris, maar ook een bonus voor de uren die boven het BEP worden gedraaid.' Het is dus voor iedereen op dit kantoor interessant om de kosten zo laag mogelijk te houden. Want hoe sneller het BEP wordt gehaald, hoe hoger de gedeelde winst is. Daar profiteert iedereen weer van; het eigenbelang loopt parallel met het kantoorbelang. Het zorgt ervoor dat iedereen zich normaal blijft gedragen en dat er geen excessieve bedragen worden besteed. De administratie, de telefoon aannemen, kopiëren, opruimen, koffiezetten en de afwasmachine inruimen doet iedereen gewoon zelf.

Maar dan blijft nog steeds de belangrijkste vraag onbeantwoord: hoe zorgen ze er bij BvdV dan voor dat mensen zich er niet op gaan richten om zoveel mogelijk geld te verdienen? 'Er is een jaarlijks maximum, equivalent aan ongeveer 1128 factureerbare uren (47 weken maal vier dagen maal zes uur) die je bij onze firma kunt behalen,' zegt Martina. 'In plaats van omzetdoelen hebben we een omzetlimiet ingevoerd om buitensporig lange werkdagen te voorkomen en een werkweek van vier dagen te introduceren. Als je wilt kun je zeker meer uren werken, maar het gaat je financieel niets opleveren. We geloven dat een gezonde balans tussen werk en privé essentieel is voor creativiteit en

voor je functioneren op de lange termijn. Een werkweek van vier dagen is de norm, niet de uitzondering.'

Laten we eens kijken naar de 'normale' werkweek. Hoe stel je binnen een dag van negen tot vijf je eigen doelen, hoe meet je wat je doet of houd je je voortgang in de gaten? Door te werken in teams en het hele team verantwoordelijk te maken voor het resultaat, vervang je top-downcontrole door een vorm van peerreview. Samen met je collega's houd je je prestaties in de gaten in plaats van dat je verantwoording moet afleggen aan een baas. Hoe je de resultaten meet, verschilt per team. Voor sommigen is dat het aantal geproduceerde onderdelen, voor anderen de klanttevredenheid (of het aantal klachten dat ze krijgen). Het is gemakkelijk te zien wat de vrijzinnige aanpak BvdV heeft opgeleverd. En er zijn meer plekken waar flexibiliteit voor een betere werk-privébalans zorgt.

Vier dagen werkt prima

Een daarvan is te vinden in Nieuw-Zeeland. Daar heeft vermogensbeheerder Perpetual Guardian met zo'n 240 medewerkers gedurende twee maanden geëxperimenteerd met een vierdaagse werkweek. De medewerkers kregen gewoon betaald voor vijf dagen en het experiment werd uitvoerig geëvalueerd door de Auckland University of Technology. Het resultaat? 78 procent van de medewerkers was blij met de goede werk-privébalans en het stressniveau nam af.³⁴ De motivatie en prestaties verbeterden juist.

Bij het horen van dit soort succesverhalen roepen mensen vaak dat dit de nieuwe norm moet worden. Probeer dat niet te doen. Het allerbelangrijkste is dat je te weten komt wat werkt en wat niet. Als er één ding is dat we op onze reizen hebben geleerd, dan is het dat er geen heilige graal is, geen one-size-fits-all. Het gaat erom dat iedere organisatie durft te experimenteren om tot nieuwe inzichten te komen en te kijken of er niet een betere manier van werken is.

De vierdaagse werkweek zou het antwoord kunnen zijn op een probleem dat zich soms voordoet bij flexibele werkuren: dat er niemand is als er ineens – en soms dringend – een medewerker nodig is. Dit is de oplossing van Kath Blackham, die tien jaar geleden in Melbourne VERSA oprichtte. VERSA heeft 55 mensen in dienst en het doel is 'het leven van mensen beter maken' door internet-, platform- en mobiele diensten te ontwikkelen, waaronder voice-technologie. Het bedrijf heeft al heel wat prijzen gewonnen; de helft van het klantenbestand bestaat uit non-profits en overheidsinstellingen. We ontmoeten Blackham in Melbourne in het kantoor van VERSA om de gevolgen van een kortere werkweek te bespreken.

Sinds 2018 proppen de medewerkers van VERSA hun uren in vier dagen. Blackham moest vechten om het nieuwe schema voor elkaar te krijgen, maar ze hield vol: het aantal gewerkte uren verminderen in een branche waar lange dagen de norm zijn had een bewezen gunstig effect. 'Voor de medewerkers,' zegt Blackham, 'is [de extra vrije dag] goed voor hun mentale gezondheid, ze hebben meer tijd met hun kinderen en hun ondernemerschap wordt aangemoedigd. Er zijn ook voordelen voor het bedrijf, zoals aandachtiger werk, minder verzuim en een hogere productiviteit.'

Blackham pitchte haar idee aanvankelijk zonder resultaat bij de rest van het managementteam; er werd gevreesd dat de omzet zou dalen. Ze weigerde op te geven en begon een experiment. Negentig dagen lang propten drie medewerkers hun normale uren in een vierdaagse werkweek; ze kregen betaald voor vijf dagen. De resultaten op het gebied van declareerbare uren, winst en omzet waren overweldigend positief. Het experiment werd al snel uitgebreid naar alle medewerkers. Creatief directeur Andrew Isaac vertelt: 'In het begin was het lastig en moest iedereen zijn eigen weg vinden. Ik moest bedenken hoe ik al mijn afspraken kon inplannen en toch productief kon zijn. Dat

was niet eenvoudig, maar het heeft me zeker geholpen om slimmer te werken. Volgens mij hadden de anderen dat net zo.'

Na een jaar was het Blackham en haar collega's duidelijk dat ze de juiste stap hadden gezet. 'De winst is verdubbeld, de omzet is met 46 procent gegroeid en de retentie van medewerkers is verbeterd: we behouden nu 88 procent van de medewerkers in plaats van 77 procent. Mensen zijn gezonder, gelukkiger en melden zich minder vaak ziek.' Blackham aarzelt desalniettemin om de hetzelfde-werk-in-minder-tijd- aanpak alle eer te geven. 'Het is lastig te zeggen hoeveel van onze vooruitgang toe te schrijven is aan de vierdaagse werkweek,' geeft ze toe, 'maar dat het een succes is, valt niet te ontkennen.'

Practices van pioniers van over de hele wereld

Het Belgische ministerie, het Nederlandse advocatenkantoor BvdV en VERSA zijn prachtige voorbeelden van progressieve organisaties die zich organiseren op basis van vrijheid en vertrouwen. Ze vervangen ouderwetse managementtheorieën door nieuwe ideeën, bevrijden zichzelf van regels en controles en respecteren hun medewerkers. En ze hebben daar veel profijt van.

Disclaimer: dit betekent niet dat iedereen maar een beetje doet waar hij of zij zin in heeft. Als er niet meer gekeken wordt naar je gewerkte uren, maar alleen naar het resultaat, moet je ook leveren. Als controlemechanismen wegvallen kun je je niet verschuilen achter de regeltjes. Je zult je eigen beoordelingsvermogen moeten gebruiken. Progressieve organisaties willen dat je zelf nadenkt en autonoom werkt. Traditioneel management wordt vervangen door gezond verstand. Hier zijn een paar ideeën om je te inspireren...

LEVEL 1

Richt je eigen werkplek in

Geef medewerkers de regie en laat ze hun eigen werkplek kiezen en inrichten. Dit is een eenvoudige manier om ze een eerste vorm van autonomie te geven. Laat ze zelf bepalen wat ze nodig hebben; vaak is dat een variatie aan ruimtes met stilteplekken, vergaderruimten en een eigen comfortabel ingerichte relaxruimte. Denk even terug aan de IT'ers bij het ministerie in België. Sommige mensen hebben behoefte aan een open werkplek, anderen hebben liever een kantoor zonder ramen. Zolang de keuze maar bij de werknemer ligt, ben je op de goede weg.

LEVEL 2

Focus op resultaten

Als je medewerkers beoordeelt op hun resultaten, moet je leren om resultaatgericht te werken. Hoe je doelen stelt en behaalt, hoe je prestaties meet – dat is voor iedereen anders. Sommigen spreken iedere week met het team af wie wat doet en maken dat zichtbaar op de muur of op een whiteboard, of via een onlinetool als Trello. Het gaat erom dat je de voortgang kunt evalueren. Hoe de medewerkers tot dat resultaat komen is hun eigen probleem. Dit resultaatgericht werken is een grote boost voor de motivatie en zorgt ervoor dat iedereen iets bijdraagt.

LEVEL 3

Schaf controlemechanismen af

Gooi de tijdsklok het raam uit, vergeet vaste werktijden, geef medewerkers vrijheid. Geef onbeperkt vakantiedagen, gooi die dikke beleidsdocumenten in de open haard, kap met het creëren van regels

voor de 3 procent en geef ruimte aan het gezonde verstand. Als je je medewerkers niet vertrouwt, waarom heb je ze dan überhaupt aangenomen?

Gaat het fout als je ze vertrouwen geeft? Komt iemand niet opdagen? Dan is er misschien geen prikkel om te presteren. Neemt iemand nooit vakantiedagen op? Dan heb je een heel ander probleem op te lossen (dit zien we overigens verrassend vaak gebeuren). Bestrijd het probleem, niet de symptomen. Geef vrijheid en vertrouwen en ga aan het echte werk.

LEVEL 4

Houd peerreviews

In traditionele organisaties zijn top-downcontrole en top-downbeoordelingen standaard. Kap ermee. Niemand wordt er beter van. Progressieve organisaties laten zien dat het anders kan. Laat werknemers verantwoording afleggen aan hun collega's, niet aan de baas. Creëer een omgeving waarin dit mogelijk is. Leer hoe je goed en regelmatig feedback geeft. Creëer een cultuur van transparantie.

LEVEL 5

Bepaal je eigen salaris

De echte radicalen laten medewerkers hun eigen salaris bepalen. Verschillende organisaties doen dit – en het werkt. Traditioneel gaat het bepalen van salarissen vaak gepaard met geheimen, roddels, politiek en oneerlijkheid. De uitkomst is vaak een ongemakkelijke consensus. In progressieve organisaties worden mensen gedwongen om na te denken over hun daadwerkelijke toegevoegde waarde. Ze weten dat als medewerkers hun eigen doelen stellen en zichzelf beoordelen, de volgende stap is dat ze ook hun eigen salaris kunnen bepalen.

31 H. Kroft en P. Venema, 'Arbobalans 2018', TNO, Leiden, 2019.

32 F. Van Massenhove en T. Auwers, De collega's werken thuis, Lannoo Campus, 2012.

33 F. Van Massenhove en T. Auwers, De collega's werken thuis, Lannoo Campus, 2012.

34 A.A. Roy, 'Work less, get more: New Zealand firm's four-day week an "unmitigated success"', The Guardian, 2018.