



“WE HEBBEN LEREN LOSLATEN, MAAR HET IS VEEL MEER DAN DAT”

ALLES OVER VERTROUWEN, SAMENWERKEN, HET PERSONEELSBELEID OF LIEVER GEZEGD: HET GEBREK DAARAAN.

TASPER KAN ZICH SINDS BEGIN DIT JAAR METEN MET GROTE, BUITENLANDSE BEDRIJVEN ALS NETFLIX, GOOGLE EN VIRGIN. HOE DIT KOMT? ZIJ BESLOTEN EIND 2016 DAT HET REGISTREREN VAN VERLOFDAGEN MAAR EENS AFGELOPEN MOEST ZIJN. EN NIET ALLEEN VERLOFDAGEN. HET HELE PERSONEELSBELEID WERD ZONDER PARDON OP STRAAT GEZET. ALS MARKTLEIDER OP HET GEBIED VAN FLEXIBELE ARBEIDSVOORWAARDEN MOESTEN ZE ZELF TOCH OP ZIJN MINST HET GOEDE VOORBEELD GEVEN? ZO GEZEGD, ZO GEDAAN. RUIM EEN JAAR VERDER INTERVIEWEN RODNEY SCHWARTZ (EINDBAAS) EN NATANJA WOLTERS (PRODUCT OWNER EN HR) ELKAAR. ZIJ BLIKKEN TERUG OP HET PERSONEELSBELEID VAN DE AFGELOPEN 20 JAAR, OP DE BESLISSING OM TE BREKEN MET DE REGELS EN KIJKEN VOORUIT. EEN MUST READ VOOR ELKE ORGANISATIE DIE HET NU ÉCHT ANDERS WIL DOEN.

Je bent, vanuit huis, je eigen bedrijf gestart. Het was lange tijd dus 'me, myself and I'; geen rekening en verantwoording aan iemand af hoeven leggen. Je enige zorg was het nakomen van afspraken die je met klanten maakte. Hoe groot was het contrast om ineens personeel te hebben?

"Heel groot. De eerste medewerker kwam in dienst, omdat er meer werk was dan ik zelf aankon. Er was nauwelijks over nagedacht. Mijn enige zorg was dat het werk af moest. Natuurlijk had ik gehoord en gelezen over personeelsbeleid, maar erover nagedacht? Echt niet. Gelukkig werd alle software gemaakt vanuit personeelsbeleid, waardoor ik prima voorbeelden voorhanden had. Toen het moment daar was dat er een personeelsbeleid moest komen, hoefde ik dan ook alleen in de kast te duiken. Na het betere knip- en plakwerk hadden we als klein bedrijfje een personeelshandboek waar menig bedrijf jaloers op kon zijn."

Deden jullie ook wat met het handboek of was het er gewoon 'omdat het zo hoorde'?

"Vooral dat laatste. In de praktijk kwam het erop neer dat je gewoon keihard moest werken. Mijn eigen werkweek was voor mij de standaard. Wie minder dan 50 uur werkte, liep in mijn ogen de kantjes eraf. Niet normaal natuurlijk. De keerzijde was dan ook dat mensen snel opgebrand raakten. Het ging altijd maar door. Onze manier van werken was totaal niet efficiënt, waardoor alles veel tijd kostte. Toch gaf iedereen zijn volledige commitment. Uiteindelijk komt er natuurlijk een moment dat mensen aan je bureau staan en aangeven dat het thuisfront het niet meer oké vindt dat ze werkweken

"NA HET BETERE KNIP- EN PLAKWERK HADDEN WE ALS KLEIN BEDRIJFJE EEN PERSONEELSHANDBOEK WAAR MENIG BEDRIJF JALOERS OP KON ZIJN."

van 60 uur maken. Pas toen realiseerde ik me dat het tijd werd voor een eigen personeelsbeleid."

Een vreemde gewaarwording voor iemand die altijd aan het werk is lijkt me. Had je überhaupt leidinggevende ervaring?

"Niet of nauwelijks. Feitelijk kan je stellen dat ik niet was voorbereid op alles wat met personeel te maken heeft. Ik heb daar vooraf ook nooit over nagedacht, omdat ik altijd aan het werk was. De keuze om iemand aan te nemen was impulsief, het overkwam me. In die tijd voelde ik me ook nog niet 'de baas'. Het was gewoon *one for the team*. Iedereen deed mee en kreeg er ook energie van. Het enige grote verschil was uiteraard dat het niet ieders eigen keuze was om zo ontzettend hard te werken. Ik kan me de eerste ziekmelding nog goed herinneren. Dat vond ik zo raar. Wat wordt er als baas dan van je verwacht? Hetzelfde geldt voor mensen die niet functioneren of niet goed binnen het team passen. Je kan ze er niet zomaar uitgooien. Je moet gesprekken voeren. Lastig hoor. Vooral omdat ik het in de eerste jaren allemaal veel te persoonlijk opvatte. Het was tenslotte mijn bedrijf. Dat heb ik echt stapje voor stapje moeten





leren. Als ik nu terugkijk op die tijd, ben ik niet erg tactvol geweest tegen de eerste medewerkers. Sorry daarvoor.”

Je kunt dus stellen dat de eerste jaren vooral uit leermomenten hebben bestaan. Hoe heb je het omgaan met personeel en je leidinggevende kwaliteiten uiteindelijk onder de knie gekregen?

“Omgaan met personeel krijg je pas goed in de vingers wanneer je de cycli een aantal keer hebt doorlopen. Hiermee doel ik op het aannemen van personeel, het stimuleren en ondersteunen en afscheid nemen van personeel. Als je in de tussentijd ook écht luistert naar hun behoefte en de feedback die je krijgt, gaat het steeds beter. Word je steeds beter. Uiteindelijk is het me ook gelukt om het mij niet meer persoonlijk aan te trekken.

‘Get shit done’ is altijd het thema van Tasper geweest. Dat was dan ook het uitgangspunt bij het maken van beleid. In de eerste jaren deden we dat nog vrij traditioneel. Pas toen jij ons kwam versterken en je in het beleid ging verdiepen, hebben we het anders, beter, aangepakt. Het is nu echt Tasper.”

Wat bedoel je daarmee?

“Het is niet meer een afspiegeling van

wat ik persoonlijk belangrijk vind. Het zijn beslissingen die we samen hebben genomen en onderdeel zijn van onze bedrijfscultuur. Dat houdt dus in ons geval vooral vertrouwen in. Dat vind ik mooi. Wat vond jij eigenlijk van het personeelsbeleid?

“Ik weet niet zozeer of dat het beleid was, maar mij is vooral de sfeer binnen Tasper bijgebleven. Die was, en is nog steeds, heel relaxed. Ik heb eerder als personeelsfunctionaris bij een grote scholengemeenschap gewerkt. Hier moest ik veel rekening houden met de cao en bijbehorende regeltjes. Bij Tasper komen werken voelde als een verademing. Tegelijkertijd vond ik dat er wel vrij veel controle was. Het gevoel dat we zaken niet zelfstandig konden oppakken, werd versterkt door het feit dat er veel afstemming was. Dat zal tevens de reden zijn geweest dat er in die tijd best wat verloop is geweest. Er was simpelweg te weinig vertrouwen. Dat is gelukkig wel veranderd.”

Is wat jij beschrijft wel beleid of heeft dat meer te maken met een bepaalde managementstijl?

“Ja, misschien wel. Aan de andere kant zie ik ook een relatie tussen managementstijl, manier van controle en hoe je omgaat

met teams en personeelsbeleid. Dat heeft alles te maken met mijn overtuiging dat personeelsbeleid niet stopt bij een handboek. Het gaat over personeel. Ik kwam binnen als personeel, ik had een leidinggevende en ik had dit gevoel bij het werk dat ik deed. Je kunt het over personeelsbeleid hebben in de zin van ‘hoeveel vakantiedagen heb je’ of ‘hoe ziet onze salarisopbouw eruit’, maar uiteindelijk gaat het erom hoe je met je personeel omgaat.”

Daar geloof ik absoluut in. Waar ik dan wel benieuwd naar ben, is hoe jij terugkijkt op de periode dat je als personeelsfunctionaris hebt gewerkt bij andere bedrijven. Hoe gingen ze daar met beleid om?

“Dat was heel anders. Dat heeft vooral te maken met het feit dat je je aan een cao moet houden of aan een personeelsbeleid dat van hogerhand is opgelegd. Zo had ik een manager die mij graag een ‘A’ wilde geven. Hij had op zijn beurt een manager die aangaf dat er al 4 van de 5 ‘A’s’ vergeven waren. Om die reden kreeg ik een ‘B’. Dat is natuurlijk idioot, maar ‘het beleid’ schreef dat zo voor. Hetzelfde geldt voor een cao. Dat is zo algemeen, terwijl situaties vaak vragen om een nuance.”

“MENSEN DIE
BEHOEFTE HEBBEN
AAN HOUVAST, HEBBEN
VEELAL BEHOEFTE AAN
DUIDELIJKHEID. DIE
GEVEN WIJ DOOR MET
ELKAAR IN GESPREK TE
GAAN EN TE BLIJVEN.”

Houd je bij Tasper bewust rekening met het feit dat alles uitvoerbaar en menselijk moet zijn?

“Als het gaat om beleid, dan hebben we het in klassieke zin over afspraken die je gaat vastleggen. Dat ben ik wars van. Bij iedere situatie probeer ik zoveel mogelijk te bedenken of het écht nodig is om het vast te leggen of dat het ook gewoon uitgesproken kan worden. Een voorbeeld hiervan is dat wij het prettig vinden om op een bepaalde, informele manier met elkaar om te gaan. Dat spreekt voor zich, daar committeren mensen zich aan, zonder dat het zwart op wit staat. Het grootste nadeel van zaken vastleggen is in mijn ogen dat sommige mensen zich erachter verschuilen. Als in het personeelsbeleid is vastgelegd dat je per jaar zoveel vakantiedagen hebt, vinden mensen dat zij die ook moeten opnemen. We moeten terug naar wat we willen in plaats van wat we zouden moeten.”

Mooi bruggetje! Nog niet zo lang geleden hebben wij zelf ons zorgvuldig gekopieerde en uitgebouwde handboek het raam uitgeworpen, omdat het niet meer bij ons paste. Kan je hier meer over vertellen?

“Toen bekend werd gemaakt dat de twee andere directeuren zich zou terugtrekken en als aandeelhouder verder zouden gaan, kwam er een functie vrij voor iemand die de stafzaken op zou pakken. Jij zou eindbaas worden en dit samen oppakken. Dat was het moment waarop ik dacht: deze functie heeft raakvlakken met mijn werkervaring. Tegelijkertijd kwam ik in een soort tweestrijd, omdat ik vanwege alle regeltjes ben gestopt als P&O’er. Uiteindelijk hebben we alles besproken en heb ik er bewust voor gekozen om het op te pakken. Het is heel anders in een klein bedrijf, dan in de grote bedrijven waar ik vandaan kwam. Zo werd ik hier medeverantwoordelijk voor het bepalen van het beleid.”

Beleid? We zouden het toch juist met zo min mogelijk regels en beleid gaan doen?

“Klopt! Al tijdens het maken van het beleid staken de eerste twijfels de kop op. Ik weet nog goed dat we op een terras zaten en we het over het beleid hadden. Ik had wat voorbeelden gelezen van bedrijven die het verlof hadden losgelaten. Al pratende werden we enthousiaster van het idee om het los te laten. Dat ging zelfs zover dat we álles los wilden laten. Het idee alleen al gaf ons zo’n stoot energie, dat wel duidelijk was dat we er ‘iets’ mee moesten doen. De verwachting dat het loslaten van beleid ons meer zou brengen dan zou kosten hadden we heel sterk. Dat gevoel is in de afgelopen

GET shit. DONE.

jaren alleen maar sterker geworden. Er is nooit een moment geweest waarop ik heb gedacht "hadden we nu maar een handboek waar ik op terug kan grijpen."

"Ik had altijd sterk het gevoel dat wanneer je bezig was met het maken van beleid en het opstellen van regels, je vooral gericht was op de mensen die niet doen wat jij wilt. Laat dat eens 5% van je bezetting zijn. Dat zou dan inhouden dat je heel veel tijd besteedt aan het bijsturen van mensen die niet doen wat jij wilt. Negatieve energie. Terwijl je veel te weinig tijd overhoudt om je te focussen op mensen die het wel goed doen. En die je bovendien energie opleveren. Doodzonde dus!"

"Klopt. Wat ik ook merk is dat niet alleen de 5% waar je de regels voor opstelt gaat handelen naar het beleid, maar ook de 95% die dat niet nodig heeft. Het gevolg is dat er veel verloren gaat van het gezond verstand van mensen. Dat vind ik pas zonde."

Denk je dat mensen meer houvast nodig hebben dan wij ze geven?

"Nee dat denk ik niet. Het is bij onze manier van werken, dus waarbij we zo min mogelijk vastleggen in beleid, heel belangrijk dat je met elkaar in gesprek blijft. Een mooi voorbeeld hiervan is hoe mensen omgaan met hun opgenomen verlof. Afgelopen jaar waren er nog veel mensen die voor zichzelf bijhielden hoeveel vakantiedagen zij hadden opgenomen, terwijl dat vanuit ons geen issue meer is. Het opmerkelijke daarvan is dat ik juist het tegengestelde van waar veel bedrijven bang voor zijn heb zien gebeuren;

mensen zien dat ze 'al' 23 vakantiedagen hebben opgenomen en durven dus niet nog een weekje met vakantie te gaan. Terwijl wij denken en ook zeggen: waarom niet? Als je het nodig hebt en er is ruimte voor, ga dan vooral! Het is fijn om te zien dat deze manier van werken ruimte geeft voor een gesprek in plaats van het opvolgen van de regeltjes. Om terug te komen op je vraag: mensen die behoefte hebben aan houvast, hebben veelal behoefte aan duidelijkheid. Dat kan je ze beter geven door met elkaar in gesprek te blijven dan het klakkeloos opvolgen van regeltjes. We zijn toch geen robots?"

"Toen wij dit samen bedachten stond ik er meteen voor open, terwijl het haaks stond op de managementstijl die ik hanteerde. Dat was namelijk oprecht geïnteresseerd, maar werd nogal eens voor controlerend aangezien. Ik wilde graag loslaten, maar vond dat lastig. Het loslaten van controle is niet alleen het loslaten van de regels, maar is allesomvattend. Een van de redenen om de verlofdagen los te laten was dat het totaal uit verhouding was. Je geeft je mensen alle vrijheid en verantwoordelijkheid om taken op hun eigen manier in te delen, mits het op tijd af komt. Voor een bezoekje aan de tandarts moesten ze echter verlof aanvragen. Dat voelde zo tegenstrijdig. Het was een wake-up call. En ondanks dat ik er volledig achtersta heeft het best even geduurd om die controle los te laten. Het bekruipt me nog steeds weleens."

"Zelf sta ik er ook heel anders in. Ik ben bijvoorbeeld niet echt een ochtendmens

en kom het liefst tussen 9.00 en 9.30 uur op kantoor. In de oude situatie werd ik daar na een week op aangesproken en voelde ik ook sterk de behoefte om mij te verantwoorden. In de nieuwe situatie kijkt niemand ervan op, voel ik ook niet de drang om iets te verantwoorden, omdat ik alleen verantwoordelijkheid voel voor de werkinhoud in plaats van alle randzaken. Als blijkt dat ik het werk tussen 9.00 en 18.00 uur niet afkrijg, dan werk ik thuis een keer een avondje door. Prima toch?"

Kan je het nieuwe personeelsbeleid samenvatten in 'de kunst van het loslaten'?

"Ja en nee. Ja, we hebben leren loslaten, maar het is meer dan dat. We durven te vertrouwen op elkaar, gebruiken ons gezond verstand en communiceren op een volwassen en gelijkwaardige manier met elkaar.

Zijn managers en leidinggevenden nog wel nodig in een structuur zoals wij die hanteren?

"De huidige rol van de managers is meer die van coach, dan van leidinggevende. Misschien niet eens bewust, maar dat komt door de ruimte die ontstaat. Iedereen is zelf in staat om beslissingen te nemen en wordt daarin gesteund door Martijn. We kunnen sparren over dingen die ons bezighouden, in plaats van toestemming vragen. Het scheelt ook dat hij niet langer met twee petten rondloopt. Als hij zou moeten controleren of ik wel op tijd op kantoor ben en niet

te veel verlof opneem, dan zou dat onze samenwerking wat mij betreft beïnvloeden. Je hebt het dan niet meer zozeer over de gedachte erachter, maar om de regel. Het haalt de gelijkwaardigheid en het vertrouwen uit de relatie. Het voelt kinderachtig om je daar mee bezig te moeten houden. Ik vind het echt niet meer van deze tijd!"

"WE ZULLEN VAST OP EEN PUNT KOMEN WAARBIJ WE ELKAAR AANKIJKEN EN ZEGGEN: "DIT WAS ECHT WISHFULL THINKING."

Denk je dat deze manier van werken alleen mogelijk is bij kleine bedrijven?

"Dat wordt vaak geroepen ja. Ik ben er echter van overtuigd dat het binnen ieder bedrijf kan worden doorgevoerd. Sterker nog; ze zijn er ook. Netflix, Virgin, Google; niet de minste bedrijven. Als je buiten de norm valt, wordt er al snel gedacht dat het kan omdat je klein bent. Of, wanneer een groot bedrijf het doet, omdat er heel veel geld beschikbaar is. Onzin, iedereen kan het. Het vertrouwen in mensen is het belangrijkste. Dat ze doen wat ze leuk vinden en jou als bedrijf ook heel erg leuk vinden. Als je deze mensen de vrijheid en het vertrouwen geeft, kan iedereen doen wat wij doen."

Hoe zie jij de toekomst bij Tasper?

"De communicatie tussen de verschillende personen en afdelingen is goed, maar kan nog beter. Dat heeft ook te maken met teamgevoel. Dat mag wat mij betreft nog versterkt worden. We betrappen ons er waarschijnlijk allemaal nog weleens op dat we denken op de klassieke manier. Dat er wordt gewezen naar een andere afdeling met de boodschap "dat is hun verantwoordelijkheid". We zouden er goed aan doen om dan te denken; wat kunnen we in de toekomst anders doen om het probleem gezamenlijk op te lossen? Ik heb er alle vertrouwen in dat dit goed gaat komen.

Daarnaast zou ik graag willen zien dat er meer initiatieven vanuit de medewerkers komen om gesprekken te voeren. Niet geforceerd, maar juist een natuurlijk proces. Dat we een omgeving weten te creëren waarin mensen met elkaar in gesprek raken. Ongeacht de functie.

Tenslotte zou het mooi zijn als medewerkers ook meer los durven laten. En dan doel ik vooral op de functie. We zouden soms wat minder in onze functiehoekjes moeten

denken en meer in rollen. Er zou ruimte moeten zijn om andere werkzaamheden op te pakken. Dit is echt nog een gedachtegoed wat verder uitgewerkt moet worden, maar het doel hiervan is dat niemand zichzelf beperkingen hoeft op te leggen. Als je bedrijfsbreed bezig bent, wordt het gevoel van saamhorigheid versterkt. Dat zou wat mij betreft de toekomst zijn."

"Mij lijkt het tof als je alle controle los kunt laten. Een arbeidscontract is bijvoorbeeld ook een vorm van controle. Hierin staat het aantal uur waarop wij recht hebben op jouw aanwezigheid en toewijding, maar ook de taken die je zou kunnen controleren. Helaas is dit wettelijk verplicht, maar hoe mooi zou het zijn als je los durft te laten? Je doet werk, je voegt waarde toe en je ontvangt een beloning hiervoor. Eigenlijk zzp'ers binnen een organisatie. Nooit meer claimen, maar juist vanuit de wil van mensen werken. Dat zou mijn ideale toekomst zijn."

"Dat ben ik met je eens. Weet je wat ook heel vooruitstrevend zou zijn? Om mensen hun eigen salaris te laten kiezen en hier niet geheimzinnig over te doen. Of het salaris van een nieuw aan te nemen medewerker. Dan ben je echt transparant. Daar moeten we natuurlijk nog langer over nadenken, maar er zijn bedrijven die dat doen. Het is zo gaaf om te zien wat er gebeurt als je traditionele patronen durft los te laten. Het zijn leuke dingen om over na te denken, al denk ik dat wij al best wel ver in zijn in onze vernieuwingsslag. We gaan zien wat de toekomst brengt."