

‘Ik neem geen beslissingen’

Terwijl ik naar het Brusselse gebouw loop waar ik Frank van Massenhove ga ontmoeten valt me de tweetaligheid meteen op. De Vlaamse en Franse klanken vliegen me om de oren. Ik word me meteen bewust van een extra complicerende factor om in gezamenlijkheid aan een organisatie te bouwen. Niet alleen taal-technisch maar ook qua cultuur en mores zijn er substantiële verschillen tussen de Vlamingen en de Franstaligen. Zou de vestigingsplaats verbindend werken? In Brussel komen de EU en de Europese samenwerkingsgedachte je op straat letterlijk tegemoet. Billboards die de aandacht vestigen op het feit dat hier ooit het Verdrag van Rome werd gesloten. Destijds de hang naar structurele vrede, economische welvaart en welzijn voor iedereen. Het Atomium in Brussel als symbool voor Europese vooruitgang. Nu, in 2017, staan de zaken er anders voor. De Europese gedachte staat sterk onder druk. In het straatbeeld van Brussel zijn na de aanslagen de veiligheidsmaatregelen zichtbaar: militairen en gepantserde voertuigen. Toch zie je in Brussel de internationale en Europese samenwerking terugkomen, nog steeds. Het is de uitgestoken hand die Frank van Massenhove me aan de telefoon ook liet voelen: ‘kom langs, kom maar kijken, je bent welkom.’

‘Onthaal’

De FOD Sociale Zekerheid is gevestigd in het op één na hoogste gebouw van Brussel. Aan de buitenkant een zakelijk ogend gebeuren. Niks bijzonders. Het ziet er op het oog uit als een reguliere overheidsdienst. De organisatie richt zich op beleidswerk en realisatie van sociale uitkeringen en -vergoedingen. Niet direct het type dienstverlening dat zich leent voor een innovatieve en aantrekkelijke naam en faam. Het vergroot mijn nieuwsgierigheid wat er schuilgaat achter deze aansprekende, succesvolle en gelauwerde organisatie. Op de begane grond word ik vriendelijk ontvangen. Bij het ‘onthaal’, de plek waar bezoekers zich melden, word ik opgehaald. Zodra Frank en ik ons installeren in de kleurrijke en aangename catacomben van de organisatie begint er een inspirerende spraakwaterval. Over mythes van management, de misplaatste dominantie van leiderschap, de waan-van-de-dag-politiek én de enorme kracht van de werkvloer. Die werkvloer is verspreid over verschillende verdiepingen. Het nieuwe werken gaat hier over mensen en teams die veel inspraak hebben. Het gaat hier niet over zelfsturing als doel op zich maar over mensen die zich anders tot elkaar willen verhouden en die anders met elkaar willen omgaan. Meubilair, kleurstelling, werktijden, te leveren prestaties, vergaderingen, pauzeren, gespreksruimtes. Je kunt het zo gek niet bedenken of het zijn de mensen zelf die de kans krijgen en de verantwoordelijkheid nemen om invloed uit te oefenen en beslissingen met elkaar te nemen.

Masterplan? No way

‘Er komen veel overheidsmanagers en bestuurders bij ons langs’, verhaalt Van Massenhove. ‘Steevast krijg ik de vraag naar mijn masterplan. Het antwoord is kort en krachtig: die is er niet. Nooit geweest ook. Ik heb toen ik aangesteld dus ook geen blauwdruk gemaakt’ Frank heeft een narratieve stijl. Niet door te strooien met modellen en theorieën maar door de kracht van verhalen en ervaringen. Over muziek, over zijn leven, zijn jeugd. Maar vooral over de mensen in zijn organisatie. Zij doen het werk, zij zijn de organisatie. ‘Ik ben hen’. Hij wil heel graag weten wat de mensen om hem willen bereiken in hun werk, wat ze belangrijk vinden om te realiseren en hoe ze kunnen weten dat ze doen wat ze willen doen. Dat heeft geleid tot een systeem van meetinformatie die de teams in de organisatie zelf hebben aangelegd. Teams weten eerder dan leidinggevenden hoe het ervoor staat en draaien zelf aan de knoppen om processen te verbeteren, aan te passen of te herontwerpen. ‘Met goede informatie zorgen we dat mensen in hun hoofd weten dat het klopt. Met de verhalen die mensen erover vertellen willen we dat mensen zichzelf en anderen raken, dat het hart gaat spreken. Het is in die combinatie dat het werkt: hoofd en hart.’

VUCA

Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous. Als je Frank al kunt betrappen op een algemeen geldende visie dan is het wel de manier waarop hij hamert op het besef van VUCA. 'Er is geen logische volgorde. Er is geen routekaart naar succes. Het loopt altijd anders dan je denkt'. Hij wil dat zijn woorden geen 'lipservice' zijn. Wendbaarheid. Flexibiliteit. Veerkracht. Dat zijn de 3 pijlers waarop hij zijn werk laat rusten. Wars van *top-down* stappenplannen, opgelegde checks & rapportages en eenzijdig geformuleerde vinklijstjes. Hij is voorzitter van het Directiecomité maar neemt inhoudelijk geen besluit. Hij zorgt ervoor dat die mensen de besluiten nemen die er verstand van hebben. Door te werken met teams die weten wat ze doen en wat er moet gebeuren. Hij zorgt dat mensen kunnen groeien en kunnen doen wat ze goed kunnen én wat ze graag doen. Van Massenhove: 'Vaak worden verkeerde leiders gekozen. Een goede leider hoeft geen expert te zijn maar zorgt voor goede mensen op de goede plek en zorgt dat zij de beslissingen kunnen en mogen nemen. Ze krijgen hier niet op hun kop als het onverhoopt misloopt. Ik en het management nemen de eindverantwoordelijkheid als het verkeerd gaat. We zitten er dus samen in, we slagen met elkaar en falen met elkaar.' En passant is het gelukt om de organisatie jaar op jaar beter te laten presteren. Er werken niet meer 2.200 mensen zoals toen hij begon maar zo'n 800 personen. Des te zuurder dat de FOD nu slachtoffer wordt van een kille bezuiniging die door de politiek wordt 'uitgerold' over alle overheidsinstanties heen. Zonder aanzien des persoons of je nou Frank van Massenhove bent en ooit overheidsmanager van het jaar, dat doet er niet toe.

Absurdistaan

'Mijn talent is dat ik weet dat ik niks weet. Ik was 53 jaar toen ik daarachter kwam. Toen viel het kwartje. Zelf ben ik geen expert op welk vlak dan ook. Nooit geweest ook. Die drive heb ik ook niet. Ik wil het ook niet weten. Ik ontdekte dat ik wel altijd de goede mensen om me heen kan verzamelen. Vroeger al, als jongetje. Zelf kon ik voor geen meter voetballen maar ik zat wel altijd in het goede team. Ik kon kennelijk mensen om me heen verzamelen en die mensen vonden het wel leuk om met me te zijn. Mijn belangrijkste competentie is dat ik talent voor talent heb. Ik zie mensen. Hoe ze zijn en wat ze in huis hebben. Plus: ik kan goed praten, communiceren. De hele dag door. Luisteren en praten. Eigenlijk doe ik niks anders dan dat. Ik sta open voor verhalen, van iedereen, wie ook. Of het nou een absurd idee is of een bizarre ingeving. Graag zelfs want daarin bevinden zich vaak interessante kansen die kunnen werken in deze tijd. Er werken hier 5 'Absurdistanen'. Gedreven, mensgerichte, nieuwsgierige en oprechte helpers die door teams ingeroepen kunnen worden, speciale projecten oppakken en 'de luis in de pels' durven en kunnen zijn. Geen managers maar facilitatoren. Ik raak in gesprek met één van de absurdistanen. Ze wil geen leidinggevende zijn. Nee, ze wil er zijn om mensen en het geheel beter te maken en met 'fun' en plezier bezig te zijn. Zinvol werk doen. Handen uit de mouwen. Analyseren hoe het ook anders kan. Teams ondersteunen. Plezierig werken. Dat lukt niet altijd. Soms moet iets zakelijk ook gewoon gebeuren. Dan schuurt het even. Ook dat hoort erbij. Ze gelooft in de 'power' van de werkvloer: zij weten het beste wat er moet gebeuren. Hoe dat loopt is een organisch proces. Ze kwam uit de exacte wereld van de IT maar liep daarin vast. Frank zag dat en bood haar wat anders. Absurdistaan worden. Ze vroeg wat dat was aan Frank. Hij wist dat niet precies, allemaal verschillende dingen doen, voor hem, voor teams, voor anderen, voor de organisatie. De tijd zou het leren. Ze heeft de stap gezet en het bleek een schot in de roos. Bij deze overheidsclub gaat het er vooral om wie je bent, wie je wilt zijn en wat je nodig hebt. Dat levert echte gesprekken op. Ook spannende conversaties omdat je kleur moet bekennen. Niet makkelijk en niet iedereen is daaraan toe of kan dat meteen. Niet iedereen past bij deze FOD want de essentie is dat je je moet durven open stellen. In je werk, de wijze waarop jij daar graag in wilt staan en met het begrip dat het niet gaat om de FOD zelf maar om de sociale zekerheid, om het algemene belang.