

HOOGOPGELEIDE SCHIETSCHIJF
Wat bezielt officieren
op vredesmissie?

KINDERLOKKERS IN CHIPS
Lay's verslaat Croky
met Beyblades

GEBOREN UIT EEN BUISJE
's Werelds eerste
IVF-baby wordt 25

WERK | ECONOMIE | WETENSCHAP | TECHNIEK | TRENDS |

intermediair

17-07-03 | 29 | WWW.INTERMEDIAIR.NL | € 3,25



De nieuwe strengheid

Geen inspraak,
een echte baas en om
5 uur naar huis is
zo gek nog niet

Judith Mair, de strengste bazin van Duitsland

De m  derne

werknemer
buit zichzelf uit'

Het moet maar eens afgelopen zijn met het geuleuter over emotionele intelligentie, meedenken met het bedrijf en teamgeest. Discipline en duidelijkheid, dat heeft de werknemer nodig. Judith Mair pleit voor het herstel

van oude waarden. DOOR **LUUK SENGERS** IN KEULEN

Group Brand Manager (1)



Ze is dertig en staat bekend als de strengste bazin van Duitsland. Ze heeft een boek geschreven waarmee ze zich in het *rot-grüne* avondland in één klap onsterfelijk heeft gemaakt. *Schluss mit lustig!* (Uit met de pret!) is een pleidooi voor het herstel van oude waarden in het werk: vaste werktijden, vaste werkplekken, bedrijfskleding, werknemers die elkaar met 'u' aanspreken en duidelijke opdrachten van boven. 'Wie denkt dat werk altijd leuk moet zijn, is hier aan het verkeerde adres', schrijft ze over haar eigen webdesign- en communicatiebureau in Keulen.

'Terug naar de jaren vijftig!' kopten recensenten.

Oeps!

'Herstel van Pruisische waarden!'

Oei...

'Ze wurgt haar eigen generatie!'

Au!

Judith Mair – op foto's kijkt ze stevast stuurs. Mondhoeken naar beneden, kin mokkend op de borst, donkere ogen die je strak aankijken. Intussen heeft ze een strop om je hals gelegd die ze langzaam aantrekt tot je in paniek naar adem hapt.

Diezelfde sensatie krijg je bij het lezen van de ondertitel van haar boek: *Waarom prestatie en discipline (Leistung und Disziplin!) meer opleveren dan emotionele intelligentie, teamgeest en soft skills.*

Schluss mit lustig! leek vorig jaar, toen de eerste druk verscheen, het slechtste voorbeeld van timing sinds de heilige Ursula besloot met elfduizend onnozele maagden over de Rijn naar Keulen te varen, juist op het moment dat die stad werd ingenomen door de Hunnen. Maar nu, driekwart jaar en honderdduizenden werklozen later, is het plots minder verdacht om reactionair te zijn. Nadat de Nieuwe Economie eerst van haar toekomst was beroofd en daarna van haar kapitaal, lijkt het nu de beurt aan de moraal.

Was de vrijheid op de werkvloer wel zo zaligmakend? Zijn we van al die waterkoelers, relaxruimten, cappuccinomachines en mobiele telefoons zoveel gelukkiger geworden? Of werden de toegeworpen *employee benefits* in de schaduw gesteld door oeverloze teambesprekingen, onduidelijke taakomschrijvingen en nachten in bed met de laptop op de knieën?

In Duitsland werd *Schluss mit lustig!* een bestseller – nee: een sensatie! – en de schrijfster, nota bene zelf een 'kind' van de Nieuwe Economie, een tv-personality. In het najaar verschijnt bij uitgeverij Scriptum een Nederlandse vertaling van haar boek, onder de titel *Het is mooi geweest!* Maar wie het Duits machtig is, zou het boek nu al moeten lezen. Ook al is de opbouw rommelig en wemelt het van de doublures, al snel sleept de vrolijke en soms ronduit hilarische schrijfrant je mee – in weerwil van de titel.

Het was echter iets anders waardoor ik het boek niet kon wegleggen: een *unheimisch* gevoel, dat bij het lezen langzaam binnensluip. Het begint als een steentje in je schoen en eindigt met de zon die om de aarde draait... Het lijkt wel alsof Mair helemaal niet reactionair is, maar het tegenovergestelde.

Die verwarring bleef bij me, gedurende de hele treinreis naar Keulen, tijdens een ongepland lange wandeling in de stromende regen naar de Brüsselerstrasse, tot aan de voordeur van bureau Mair u.a.

De grote *Chefin* is nauwelijks een meter zestig en heeft een griezelig smalle taille. Ze draagt een nauwe

DEBET / PHOTOFESTIVAL



'Werken doen we in de eerste plaats voor het geld en niet voor de zelfontplooiing'

donkerblauwe rok met een lange split opzij, onderdeel van haar uniform (waarover later meer) en een roze pullover met korte mouwtjes. Om een van haar dunne bruine polsen bungelt een gouden kettinkje en haar nagels vertonen resten van roze nagellak. Haar vlasachtige, blonde haar heeft ze achter haar oren weggestoken. Twee onderzoekende groene ogen kijken me aan.

Ik vraag waarom ze haar boek heeft geschreven.

'Ik heb een paar jaar als freelancer gewerkt voor multimedialbedrijven, uitgeverijen en reclamebureaus. In die tijd viel het mij op hoe groot de discrepantie was tussen de mooie woorden waarmee die bedrijven hun personeel aanmoedigden en de realiteit. O, zeker: autonomie stond overal hoog aangeschreven! Je mocht zelf weten hoe je de opdracht uitvoerde. Maar in werkelijkheid zat ik vaak noodgedwongen tot diep in de nacht te werken, moest ik met andere medewerkers naar de kroeg en meer van die vermoeiende dingen. Toen dacht ik, in plaats van mij te laten uitbuiten kan ik beter zelf een bedrijf oprichten.'

Dotcom-geneuzel

Samen met drie vriendinnen die ze had leren kennen tijdens haar studie Design aan de universiteit van Keulen richtte ze tweeënhalf jaar geleden bureau Mair u.a. op. 'U.a.' staat voor 'und anderen', een koele afrekening met het bombastische dotcom-geneuzel van de concurrentie.

'Onze eerste werkplek was in een oud kantoorgebouw van Siemens, te midden van tientallen start-upbedrijfjes. Vreselijk! Wij kregen het oude toilettenblok toegewezen. Dertig vierkante meter met een kleine raampje bovenin. Het ging, zolang we maar niet allemaal tegelijk opstonden.'

Ze hadden nog geen klanten, geen contacten, vertelt ze. Wel ideeën, maar daarin was niemand geïnteresseerd. 'Toen hebben we eens door het raampje gekeken hoe die andere bedrijfjes eigenlijk werkten. Hoe

ze langjarige plannen schreven en risicokapitaal binnenhaalden. Daarna hebben wij de stoute schoenen aangetrokken en zijn we óók geld gaan vragen uit een startersfonds van de overheid.'

Wat er daarna gebeurde, was 'totaal absurd': 'We moesten langskomen bij een overjarige tang die vond dat wij "dotcom" in onze naam moesten zetten: dat was innovatiever. "Mair.com" was ook niet goed, dat moest "Media.com" worden. En we moesten, omdat we vier vrouwen waren, maar trouwerijen via internet gaan organiseren. Dat functioneerde goed in Amerika, en dat moesten wij maar kopiëren, zei ze.'

De partners keken elkaar aan en dachten alle vier hetzelfde: dan maar géén geld. 'We vertikten het om een businessplan te schrijven. Want hoe moesten wij nou weten hoeveel winst we zouden gaan maken? Om ons heen, daarentegen, daar werden prachtige businessplannen geschreven met gigantische winstverwachtingen. Nogal wiesde dat die jongens wél geld kregen. Toen zijn we ook maar eens om gaan zien naar andere huisvesting.'

Werken is saai

In de voormalige bakkerswinkel, annex groentezaak aan de Brüsselerstrasse nummer 5 ontbreken de primaire kleuren, zachte stoffen, prikkelende geuren en elektronische geluiden die werken tot zo'n opwindende ervaring maken. Wij zitten aan een rechthoekige tafel met een blad van wit fineer, op eenvoudige keukenstoelen, in het midden van de 'winkel'ruimte. Waar ooit de toonbank was, is een brede plank aan de muur geschroefd met drie pc's erop. *That's it.*

Achterdoor is nog een keukentje en een toilet. De witte muren zijn kaal, behalve op de wc, waar de twee oorkonden hangen van designprijzen die het jonge bureau in de wacht heeft gesleept. Nog steeds de navel van de wereld, het toilet.

'Tot onbegrip van velen', schrijft Mair in haar boek, 'stelt bureau Mair er niet de geringste interesse in voor een jong, innovatief en waanzinnig creatieve firma te worden aangezien.'

Gebrek aan geld, gecamoufleerd door overdaad aan *statement*?

Ze steekt een filtersigaret op en zegt haast spottend: 'Werk is toch niks bijzonders? Soms is het zelfs ronduit saai. Het heeft geen zin daaromheen te draaien. Soms moeten we gewoon de telefoon oppakken of een stukje schrijven. Dat hoort erbij. Het werk is tegenwoordig zo opgefokt, dat sommigen het mischien wel een geruststelling vinden dat er ook gewone, saaie taken bestaan.'

'Werken doen we op de eerste plaats voor het geld en niet voor de zelfontplooiing', citeer ik uit haar boek. 'Precies! Er is nog nooit iemand in snikken uitgebarsten boven zijn arbeidscontract omdat hij voor zijn *arbeid* werd aangenomen en niet om zijn geweldige persoonlijkheid.'

Taboe op thuiswerken

De werkdag duurt strikt van negen tot half zes. Thuiswerken is niet toegestaan. Privé-gesprekken van langer dan vijf minuten worden niet getolereerd. Iedereen draagt op het werk hetzelfde uniform. Er wordt niet getutoeyerd. Bizz-words als 'meeting', →

→ 'brainstorm', 'flow' en 'moodchart' zijn taboe en wie op de step komt, kan rechtsomkeert maken. Zie hier de huisregels van Büro Mair u.a.

Dat móet wel een vervelend mens zijn, die Mair. Maar dan lezen we verder. De moderne werknemer, schrijft ze, is tot vrijheid *gedwongen*. Die vrijheid heeft ertoe geleid dat werknemers hun eigen uitbuiting ter hand hebben genomen. Het ontbreken van vaste werktijden, bijvoorbeeld, heeft op de meeste mensen het effect dat ze het zekere voor het onzekere nemen en liever iets langer werken dan te kort. Zonder vaste werktijden bestaan er ook geen overuren meer. En kun je nooit meer het excuus gebruiken: 'Ik heb het niet afgekregen.'

Ze vertelt: 'Ik had een keer een belangrijke afspraak, nou ja, een *date*, 's avonds in de kroeg, waar ik me erg op verheugde. Ik was 's ochtends om acht uur begonnen bij mijn opdrachtgever en dacht: dan kan ik ook wel om acht uur 's avonds de deur uit. Maar net op het moment dat ik mijn tas wilde inpakken, kwam de chef vragen hoe het ging met het project en of we het even konden bespreken. Dat was heel normaal, ik moest dankbaar zijn dat die persoon nu even tussendoor spontaan aandacht voor mij had. Maar ik wilde naar mijn afspraak. Ik heb me verontschuldigd en ben gegaan. Maar ik merkte dat ik in deze houding helemaal alleen stond. Toen dacht ik: op deze manier kan ik mijn privé-leven niet organiseren.'

Vrije tijd is heilig. Als je aan een vreemde vraagt: 'Wat doe je?', begint-ie waarschijnlijk over zijn beroep, niet over zijn hobby's. Dat is toch idioot?'

Ze gelooft ook niet in een gelukkige symbiose tussen werk en privé-leven. 'Op je werk werk je en ontspannen doe je thuis. Werkgevers die werkelijk iets willen doen voor de zelfontplooiing en ontspanning van hun personeel, moeten zorgen dat hun werknemers voldoende vrije tijd overhouden.'

Het kan niet modieus zijn, of het krijgt van Mair een veeg uit de pan: *teamwork* ('werken is geen collectieve aangelegenheid'), *platte organisaties* ('een excuus voor gebrek aan overzicht en structuur'), *managementgoeroes* ('van de ongeveer negenduizend verschillende managementprincipes die afgelopen twintig jaar aan de wereld zijn gepresenteerd, is er niet één waarvan het effect bewezen kon worden'), enzovoort, enzovoort.

Of deze, over *motivatiemanagement*: 'Wie zich sterk maakt voor de motivatie van zijn werknemers, geeft daarmee te kennen dat hij hen eigenlijk voor geen cent vertrouwt. Aanmoedigingen, motiveringen en beloningen zijn niets meer dan uitgekende combinaties van suikerbrood en zweep, van een management dat zijn medewerkers vol scepsis en wantrouwen tegemoet treedt.'

En het ergste volgens de jonge Keulse: 'Al deze flops zijn op levende objecten getest: werknemers!'

'Vroeger', vertelt ze, 'beschermde de ondernemer of chef zijn mensen tegen de boze buitenwereld. Hij sprak met de klanten, polste de markt en vertaalde de behoeften in behapbare opdrachten voor zijn personeel. Maar het moderne management heeft zich teruggetrokken en de werknemers voor de wolven gegooid. Iedereen, van hoog tot laag, is medeverantwoordelijk gemaakt voor de financiële resul-

'Het moderne management heeft zich teruggetrokken en de werknemers voor de wolven gegooid. Iedereen, van hoog tot laag, is medeverantwoordelijk gemaakt voor de financiële resultaten'

taten. Was het vroeger voldoende als iemand zijn eigen specialistische stukje werk deed, nu moet hij ook nadenken over de klant, de omzet, de markt... Terwijl iets maken en iets verkopen volgens mij twee heel verschillende dingen zijn.'

En o wee als de targets niet worden gehaald - dan ligt het aan de werknemer en niet aan zijn baas die de targets heeft vastgesteld.

'Het zijn subtiele uitbuitingsstrategieën. Weliswaar vermomd als humane maatregelen, met termen als "autonomie" en "verantwoordelijkheid", maar het resultaat is hetzelfde. En omdat ze zo humaan lijken, wordt er raar gekeken als je ze bekritiseert. Het debat over zelfuitbuiting is echter inmiddels ook door de Duitse vakbeweging overgenomen. Die kan de leden immers niet meer beschermen als die *zichzelf* uitbuiten.'

Rood nest

Ha! Nu weet ik welke natuurwet Mair in haar boek op de proef stelt. *Deutschlands harteste Chefin* lijkt sprekend op een andere heldin uit de Duitse geschiedenis, van wie ze een reïncarnatie, een achterachterkleindochter, of op z'n minst een bewonderaarster had kunnen zijn: Rosa Luxemburg. Voorvechtster van een praktisch socialisme met een menselijk gezicht.

Reactionair en revolutionair, twee stromen uit dezelfde bron... Stop de zelfuitbuiting! Dat is de boodschap van Mairs boek. En niet: stop de pret!

Ze lacht. Opgelucht.

Ze blijkt de telg uit een rood nest. Maar anders dan haar vader (professor sociale pedagogiek) en moeder (docente) houdt ze trouw vast aan haar idealen. 'Mijn ouders waren links. Nu zijn ze burgerlijk en vinden ze het ook prima om een vaatwasser te hebben.'

Haar idealen? 'Het kapitalistische systeem is er nu eenmaal, daar verander ik niet zoveel aan. Ik probeer wel sommige dingen anders te doen, beter te doen. Niet toe te geven aan het mechanisme van zelfuitbuiting, bijvoorbeeld. Onze kanselier Schröder heeft gezegd: je kunt maar beter een manier vinden om met de vrije markt om te gaan, anders word je er later door overspoeld.'

Nu die journalist uit Nederland haar bedoelingen eenmaal doorheeft, lijkt ze zich meer te ontspannen. Het interview verandert in een pingpongwedstrijd waarbij zij de ballen kien terugslaat voordat ze goed

en wel aan haar kant over het net zijn. Niet uit verving, maar omdat ze het leuk vindt om haar backhand te oefenen.

Opzienbarend

Krijgen jullie veel sollicitanten? informeer ik. 'Heel veel.'

En opdrachten?

'Het World Economic Forum in Genève is sinds een half jaar onze opdrachtgever. Een geweldige klant. Ze hadden over mij gelezen, waren geïntrigeerd en hebben me toen uitgenodigd voor een gesprek. Ik geloof dat ze het wel cool vonden wat wij doen.' Jullie vallen op omdat jullie niet willen opvallen, plaag ik.

'Er zijn inderdaad critici die zeggen dat we dit uit pure berekening doen.'

En? 'Nee, dit kun je niet berekenen. We liepen al in bedrijfspakken, spraken elkaar al met "u" aan in het bijzijn van klanten en gingen al voor zes uur naar huis vóórdat het boek uitkwam. We hadden geen idee dat het boek zoveel opzien zou baren.'

Op mijn verzoek toont ze het jasje dat bij haar 'uniform' hoort. Volgens Duitse journalisten ziet ze eruit als een stewardess van Lufthansa, maar terwijl ze in het donkerblauwe pakje een pirouette draait, zie ik een verkoopster bij V&D. Comfortabel om in te werken is deze nauwe outfit niet, vertrouwt ze me toe, 'daarom hebben we tegenwoordig ook donkerblauwe trainingspakken voor op het werk.'

Is het niet een beetje provocerend, zo'n uniform? 'De Britse journalisten die hier zijn geweest, hadden er anders geen enkele moeite mee! Duitsers daarentegen denken onmiddellijk dat er iemand komt aangemarcheerd.'

(Opnieuw was ik bijna op het verkeerde been gezet: de psychologie achter het uniform is niet dat je het *aan moet* naar je werk, maar dat je het *uit mag* als je thuiskomt.)

'Provocatie vind ik een totaal legitiem middel om te communiceren', vervolgt ze. 'Om mijn boodschap voor het voetlicht brengen, moet ik waargenomen worden.'

Dan hebt u de goede titel gekozen voor uw boek, zeg ik.

Fout! Die titel, *Schluss mit lustig!* is door de uitgever bedacht! Zij had boven haar manuscript gekriebeld: 'Nieuwe zakelijkheid', of 'Nieuwe verbintenissen'. Dat klinkt een stuk ernstiger.

Dat ze vervolgens door een boulevardblad tot strengste bazin van Duitsland werd gedoopt, beviel haar evenmin. 'Maar ach, ik kan me daar wel over blijven opwinden, maar inmiddels denk ik: als media op dat imago afkomen, heb ik de kans om mijn verhaal te vertellen.'

Judith Mair: *Schluss mit lustig!* Eichborn AG, Frankfurt am Main, 2002, 182 pag., ISBN 3821839627

Reageren: Luuk.Sengers@intermediair.nl

Zie www.intermediair.nl

Test je balans tussen werk en privé