

De prikklok moet terug aan de muur en het uniform kan weer uit de mottenballen. Als het aan de jonge Duitse ondernemer Judith Mair ligt, is het uit met de pret op het werk. 'Met meer regels wordt werken makkelijker.'

Freek Staps

Het moet maar eens uit zijn met de pret. Collega's die met elkaar omgaan alsof het vrienden voor het leven zijn, werknemers die de meest bizarre werktijden aanhouden. En dan heeft ze het nog niet eens over de kleding. Hoogopgeleide werkenden die denken alles maar aan te kunnen op kantoor: strakke T-shirts met dubieuze teksten, valse spijkerbroeken, zelfs sportschoenen. Nee, het is mooi geweest, vindt Judith Mair.

De 30-jarige Duitse, door kranten in haar woonplaats Keulen betiteld als 'Duitslands strengste bazin', stelt in het boek dat ze erover schreef, *Schluss mit lustig!* (in het Nederlands net verschenen als *Het is moei geweest*) dat we „langzamerhand een keer volwassen moeten worden” op het werk. De arbeidscultuur die tijdens de internethouse van eind jaren negentig is ontstaan, is volgens haar uit de hand gelopen en heeft een zware wissel getrokken op de werknemers. „Omdat je toch zowat op kantoor woont, kon je je werk best even onderbreken voor een rondje joggen – je ging toch laat weg”, schrijft ze. „Bloeddorlopen ogen en knorrende magen golden als teken van succes, net als de lege koelkast thuis.”

Mair, oprichter van een klein reclame- en ontwerp bureau in Keulen, zet de conservatieve tegenaanval in op de 'relaxte' arbeidscultuur. Volgens haar is de productiviteit van bedrijven ernstig teruggelopen door de losse houding van de werknemers, en wordt het personeel er zo ook niet gelukkiger van: werk en privé lopen te veel in elkaar over, waarmee werk het leven gaat beheersen. Mair stelt dat de tijd is gekomen om te beseffen dat werk niet meer is dan exact dat, en dat strenge regels ter afbakening van werktijden en gedrag op de werkvloer het laatste redmiddel zijn om bedrijven weer productief te maken en werknemers weer professioneel te laten functioneren. De prikklok is klaar voor een rentree, collega's moeten weer met 'u' worden aangesproken en het uniform kan uit de mottenballen.

Mairs boek is een hit. In Duitsland is de uitgever binnen een jaar toe aan de vijfde druk en kranten, van Singapore tot aan Engeland, van Japan tot aan Brazilië, nemen Mair de maat. Duitse media nemen het pijnlijk-cliché op de korrel en in Canada spreken vakbonden zich uit tegen de nieuwe strengheid. Dat Mairs ideeën serieus werden genomen, blijkt uit de uitnodiging die ze kreeg om vorige week te komen spreken op een congres voor jonge zakelijke leiders, georganiseerd door het prestigieuze World Economic Forum, bekend van de gelijknamige jaarlijkse conferentie in Davos.

En dat alles terwijl de aanleiding voor haar boek zo minimaal was. Toen Mair haar bedrijf vier jaar geleden begon, had ze een klant die haar de ogen opende, zo vertelt ze aan de tafel in het ongezeild strak wit geschildeerde kantoorje dat vroeger een bakkerij en daarna een groentewinkel was. Ze rucht als ze terugdenkt aan dat bedrijf waarmee ze zaken wilde doen. Met haar handen over elkaar gevouwen zit ze aan de enige tafel zonder computers. Twee grote lampen verlichten de ruimte, op tafel geen duist services zoals in talloze andere kantoren: een thermoskan koffie en een pak melk er naast en een plastic bak met een bruinige banaan.

„Bij die klant hadden we ongelooflijk veel meetings waar tot in de oneindigheid gepraat werd. Iedereen mocht keer op keer zeggen wat hij van wat dan ook vond. We tustoyerden elkaar en dronken liters koffie, terwijl we alleen maar over ons privé-leven kletsten. Dat duurde uren – en daarna wisten we nog steeds niet wat van ons verwacht werd.”

„Toen hebben we besloten ons te onderscheiden, met een uniform. Om aan te geven: wij zijn hier niet op privé-tijd. En dus wenssen we met 'u' te worden aangesproken. Zo. Omdat er ook op mijn eigen kantoor ontzettend veel over privé-zaken gekletst werd, zoals overal, voordien was dat verbod intern ook maar meteen door. Met meer regels wordt werken makkelijker. Dan is tenminste helder wat er van je verwacht wordt. Hier mogen bijvoorbeeld nauwelijks privé-gesprekken gevoerd worden.”

Mair loopt naar achteren om de kille ruimte te laten zien. Nergens bloemen of planten, geen foto's aan de muur. Aan een kapstok hangt wel het uniform van werknemster Tanja, zo blijkt uit de naamsticker in de nek van het jasje. Mair ruikt eraan. Ze oordeelt dat het snel gewassen moet worden.

Maakt gezelligheid het werk juist niet draaglijk?

„Een paar jaar geleden gold die mythe

Duitse Judith Mair gaat in de aanval tegen de 'relaxte' arbeidscultuur



Judith Mair, in uniform: 'Collega's zijn geen vrienden en regels zijn goed.' (Foto Chris Keulen)

Regels zijn regels, ook op het werk

nog: 'werk is leuk'. Alles wat werknemers in de 'echte wereld' in hun vrije tijd zochten, wilden ze ook in het werk vinden: erkenning, avontuur, in een team dingen bereiken, intieme betrekkingen. We dachten dat de chef een vriend was, dat tustoyeren goed was en dat samen bier drinken erbij hoorde. Maar deze vriende wordt ook eens weer je baas, en smijlt je eruit. In dat deel van de cyclus zitten we nu. De illusie van gezellig naar het werk gaan is voorbij.”

Werken in een team kan toch leuk zijn én tegelijkertijd resultaat opleveren?

„Ik ben ook voor werk in een team. Maar ik ben nog méér voor werk met regels. Met hiërarchie. Laat ik een voorbeeld nemen. Ben je wel eens met tien man op vakantie geweest? Dan met z'n allen overstemming bereiken, dat is zwaar. Dat is bij zulke zogeheten 'meetings' niet anders. De een zegt ja, de ander nee en een derde heeft het misschien toch liever net weer wat anders. Er moet er één zijn die de knoop doorhakt en beslist.

„Het is sinds de internethype heel sexy om tegen anderen te zeggen dat je in een team werkt. Dan zie je ze denken: wow. Maar als je zegt: ik werk in een hiërarchisch verband... afkeurende reacties. Het is een marketingkweste: het verschil tussen het dragen van sandalen en Nike's. Met de teamstructuur als de snelle sportschoenen. Maar werken in een team maakt het niet eenvoudiger. Dan ontstaat chaos. Het werk moet gestructureerd zijn. Hiërarchische verbanden zijn simpelweg makkelijker te coördineren: waar is de werknemer? En: weet hij wat hij moet regelen om de opdracht binnen te krijgen?”

Dat maakt het voor de leidinggevende niet gezellig.

„Ik zit hier als ondernemer. Dat betekent: ik betaal mensen voor datgene waarvoor ik ze heb aangenomen. Ze moeten hun werk doen. Het gaat mij er niet om of ze veel lol hebben, dat staat niet in het contract. De belangen van het bedrijf zijn nou eenmaal anders dan de belangen van de werknemers. Het be-

drijf moet winst maken.” Mair glimlacht om haar eigen antwoord, het is voor het eerst in het gesprek. Over wat volgens haar de belangen zouden zijn van de werknemers moet ze even nadenken. „Werk doen dat plezierig is?” vraagt ze zich na een stilte hardop af.

En die twee belangen botsen per definitie?

„Ze kunnen wel parallel lopen. Maar zodra ik als werkgever een andere richting op wil, gaat het mis. Dan voelt de werknemer zich niet meer prettig, en vertrekt hij. Ondernemingen hebben de afgelopen jaren alles moeten doen om hun werknemers te houden. Ze moesten zeggen een 'gast bedrijf' te zijn en 'onze mensen veel te bieden'. Daarmee werd aan loyaliteit gewonnen – het personeel identificeerde zich met het bedrijf. Maar als ontslag onvermijdelijk volgt, is er geen werknemer te vinden die zegt: 'Ja, daar heb ik alle begrip voor. In het belang van de onderneming is het verstandig dat u me ontslaat.' Mag ik trouwens

een sigaret opsteken? Dat is normaal eigenlijk verboden, maar de anderen zijn er nu niet.”

Geen problemen. „Niet verklappen hoor.”

Wat wilt u veranderen?

„Laat me duidelijk zijn: ik ben vóór vrijheden op het werk. Stel dat ik de keuze zou hebben. Aan de ene kant de situatie dat iedereen elkaars vriend is, je altijd graag aan het werk bent, veel verantwoordelijkheden hebt, wordt vertrouwd en je ook nog eens goed voelt in het team. Aan de andere kant een werksituatie met heldere regels, iemand die telkens zegt wat je moet doen en vaste werktijden oplegt. Dan zeg ik natuurlijk ook dat het eerste scenario beter is. Nee, dat het eerste beter klinkt. Maar de realiteit is dat het niet werkt.

„Ik wil dat mijn werknemers nauwgezet regels volgen omdat ze juist daardoor meer vrijheden krijgen. Het is goed werk en privé weer een beetje te scheiden. Als je met vrienden om acht uur 's

avonds ergens afspreekt, is het misschien ook goed er dan daadwerkelijk te kunnen zijn, omdat je er zeker van kunt zijn niet meer te hooven werken. Die tijden staan immers vast. Niet dus pas om negen uur aankomen, nog duizend zaken moeten regelen en een mobiele telefoon die continu afgaat. We moeten proberen werk weer een beetje te controleren, bereikbaar te maken. Dat is winst, je wint aan vrijheid.”

Zijn wij vergeten wat werk is?

„Mensen achter de kassa in een supermarkt zitten daar met maar één reden: ze hebben het geld nodig. Niemand zit daar voor zijn lol. Die caissière kan wel denken: ik wil zo graag in een team werken, maar dat gaat gewoon niet. Zulke mensen moet je niet beloven dat het werk iets geweldig is. Dat gebeurt nu wel. Caissières worden binnengehaald met advertenties waarin gevraagd wordt om mensen die 'toe zijn aan een uitdaging' en 'in een jong team willen werken'. Dan denk ik: hallo! Niemand is zo dom daar in te trappen. Maar werkge-

De nieuwe strengheid op kantoor

- Er wordt gewerkt van maandag tot en met vrijdag. In het weekend blijft het kantoor gesloten. Geen enkele werknemer krijgt een sleutel.
- De werkdag begint om klokslag 9 uur 's ochtends. Om 17:30 uur is het afgelopen, uiterlijk om 18 uur verlaat de allerlaatste het kantoor. De werktijden zijn bindend; ze dienen onvoorwaardelijk te worden nagekomen en aangehouden.
- Er wordt alleen op kantoor gewerkt. Documentatie mag niet worden meegenomen naar huis. Werk iemand thuis door, dan heeft dat consequenties.
- Wie denkt dat werk alleen goed is als je er plezier aan beleeft, is bij ons aan het verkeerde adres.
- We zijn geen vrienden, maar collega's of chefs. Daarom komen privé-gesprekken op de laatste plaats.
- De mobiele telefoon is onder kantoor-tijd uitgeschakeld. Persoonlijke telefoongesprekken en uitwisseling van e-mails is alleen toegestaan tijdens de middagpauze. Vijf minuten moet daarvoor genoeg zijn.
- Leidinggevenden en collega's worden met 'u' en de achternaam aangesproken. Niemand is verplicht jolig, charmant of onderhoudend te zijn.
- Bij afspraken met een klant wordt verplicht de werkkleding gedragen.
- Wat iemand in zijn eigen tijd doet, is privé en daarmee zijn zaak. Van het werk een avondvullend gespreksthema maken, wordt ontraden, evenzeer als overmatig contact met collega's.
- De meeste beslissingen en taken worden bepaald door de leidinggevenden. Iedereen heeft zich hieraan te houden; ze zijn bindend en staan niet ter discussie.
- Woorden als 'briefing' en 'meeting' zijn verboden. Iemand die denkt een 'visie' te hebben is niet helemaal lekker en 'creatieve aanzetten' met 'toegevoegde waarde' gaan in de prullenbak.
- Routine is goed. Fegingen van de reguliere werkdag iets bijzonders te maken, worden niet op prijs gesteld.
- Iedereen moet zich aan deze regels houden. Zo niet, dan heeft dat consequenties.

vers doen alsof het heel wat is, zo'n baas. Dat vind ik ongehoord.”

Welke nieuwe houding moet een werkgever volgens u uitdragen?

„Het is beter je als werkgever bescheiden op te stellen. Niet zeggen: dit is een sexy bedrijf, hier kun je je ontwikkelen en altijd maar creatief bezig zijn. Elke baas verlist dat je soms bij het kopiëren apparaat moet staan, lastige klanten moet bellen en post moet afhandelen. Niet alles is heel leuk. Het heet dan ook 'werk', niet? Daar hoort ook bij dat je je concentreert en dingen moet doen waar- in je geen zin hebt. Als werkgever moet je daar geen andere voorstelling van geven, anders raakt je werknemers al snel teleurgesteld.”

Wie moet er meer aan de slag?

„Natuurlijk moet de werkgever wel een beetje macht behouden. Maar personeel met te veel verantwoordelijkheden is niet goed. Dat je als baas zegt: 'hier, doe maar wat'. Nee, de werkgever heeft de opdracht te leiden, richting te bepalen – en een richting hebben we nodig, is het niet? – en in de gaten te houden of iedereen iets te doen heeft. Exact daarvoor is hij aangenomen. Maar het gaat niet om macht, het gaat om delegeren, coördineren, overzicht houden.”

Waarom hebben uw voorstellen zoveel stof doen opwaaien, denkt u?

„Ik begrijp de opwindende wel. Ik ben dertig, vrouw en in de positie om alle keuzes te maken die er maar zijn. Ik kan als symbool dienen voor jonge ondernemers, ben ook nog eens links – maar maak dan wel de keuze voor conservatieve maatregelen. Ik ben van een generatie die zelf keuzes kan maken. Super. Nu ik in 2003 allerlei keuzes kan maken, mag er toch ook wel één bij zitten die aan de jaren vijftig doet denken?”

Het boek is nu in Duitsland toe aan de vijfde druk. Wat betekent dat voor uw kantoor?

„Niet zoveel, helaas. Er is blijbaar een verschil tussen populariteit en omzet. Meer dan een paar kleine opdrachten heb ik er nog niet uit weten te slepen.”

Eén ding nog. Toen ik hier gisterenavond om half acht langsleiep, zag ik iemand het kantoor uitkomen. Dat is toch tegen de regels?

„Oeps, dat was ik. Ik ben net terug van vakantie en had een enorme hoeveelheid e-mails af te werken. Betrapte.”

Het is moei geweest. Het kantoor is geen pretpark' door Judith Mair, uitg. Scripsion, 2003, 172 blz., € 19,95, ISBN 905942509.