

‘Er zijn geen managers nodig’

Waarom het einde van leiderschap ook goed is voor úw organisatie.
DOOR DOMINIQUE HAIJTEMA



FINEXT HEEFT GEEN VASTE WERKPLEKKEN OF functieomschrijvingen. Er is weliswaar een officiële directeur (Wim Heuvelman), maar alleen omdat de buitenwereld dit nu eenmaal verlangt van een financiële dienstverlener met 130 medewerkers: iemand moet met de bank praten, iemand moet de aandeelhouders te vriend houden. Finext, opgericht in 1999 in Voorburg, kent geen leidinggevend. Iedereen bepaalt er zijn eigen salaris. Iedereen kan een project leiden, de receptie bemannen of administratief werk verrichten.

‘We doen gewoon wat nodig is’, vertelt Finext-medewerker Fokke Wijnstra, op wiens visitekaartje ‘zeiler’ staat. ‘Het zijn meer rollen dan functies. Er zijn geen managers nodig. Medewerkers zijn het zat om ingekapseld en betutteld te worden of dingen te doen die nergens op slaan of die ze niet begrijpen.’

Finext behoort tot een groeiend aantal organisaties die afrekenen met een gangbaar bedrijfsmodel, waarin hiërarchie, bureaucratie en heldere functieomschrijvingen centraal staan. In Nederland zijn er volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek meer dan een miljoen managers. Dat worden er een stuk minder, menen deskundigen. Bedrijven zien in dat traditioneel leiderschap niet langer voldoet om nieuwe ontwikkelingen bij te houden, de beste mensen aan te trekken en innovatie mogelijk te maken.

In *De laatste manager* schrijft Ben Kuiken, voormalig hoofdredacteur van het tijdschrift *Management Team*,

dat organisaties steeds minder in staat zijn het potentieel van medewerkers goed te benutten. Werknemers tonen te weinig betrokkenheid en beginnen vaker voor zichzelf uit onvrede met de bedrijfscultuur. Jongeren wensen zich niet te plooiën naar oude bedrijfsmodellen waarin informatie slechts voor een beperkte groep toegankelijk is en waar functies en niet individuele talenten de boventoon voeren. Tel daarbij op de komst van nieuwe media en sociale netwerken en het is volgens Kuiken duidelijk dat je aanzienlijk minder managers nodig hebt om zaken te regelen.

De toegevoegde waarde van leidinggevend is dan ook niet altijd even duidelijk. ‘Anderen vertellen hoe zij hun werk moeten doen is achterhaald’, stelt Kuiken. ‘Ik zie veel wantrouwen in bedrijven. De aanname is toch dat mensen van nature lui zijn.’ Hoe het dan wel moet? Kuiken geeft het voorbeeld van het Nederlandse leger, waarbij de Duitse *Auftragstaktik* wordt gehanteerd: er wordt een doel bepaald, maar hoe je dat gaat behalen of invullen, kun je zelf uitzoeken.

Buurtzorg Nederland noemt hij een goed voorbeeld van waar het einde van traditioneel leiderschap toe kan leiden. ‘Eerst zaten de verpleegkundigen 60 procent van hun werktijd op kantoor, maar daarvoor zijn ze niet de zorg ingegaan; ze willen mensen helpen’, zegt Kuiken. Volgens hem wordt het vak van verpleegkundige steeds onaantrekkelijker gemaakt door de nadruk op coördinatie en controle. ‘Leidinggevend gaan vaak met de beste

bedoelingen denken vanuit targets en doelstellingen,’ meent hij, ‘maar medewerkers komen niet meer toe aan de dingen die werkelijk moeten gebeuren.’

De kritiek van Kuiken wordt gedeeld door Jos de Blok, oprichter van Buurtzorg. Volgens De Blok wegen de belangen van de organisaties in de thuiszorg zwaarder dan die van de cliënten. Bij Buurtzorg gaat het juist om de vraag wat voor cliënten de beste oplossing is. Daar zijn meestal geen standaardprocedures gevraagd, maar maatwerk en professionele expertise. Verpleegkundigen hebben dan ook juist meer bevoegdheden nodig om in de praktijk wat te doen aan de problemen waarvan ze doorgaans goed op de hoogte zijn.

Buurtzorg, in 2006 als stichting opgezet, is een verzameling van zelfstandige teams van tien tot twaalf verpleegkundigen die de thuiszorg regelen in een wijk tot zo’n twintigduizend inwoners. De teamleden regelen alles zelf – inclusief werving van cliënten en nieuwe collega’s – en verrichten alle handelingen bij de cliënt, waardoor er geen versnippering van taken ontstaat (‘Oh, maar dan moet u bij X zijn’). Inmiddels telt Buurtzorg 3200 medewerkers, verspreid over driehonderd teams. Volgens een recent onderzoek van het Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg Nivel waarden cliënten van Buurtzorg de kwaliteit van de zorg met een 8,7. De eigen medewerkers geven de organisatie een ruime acht. Overal melden verpleegkundigen zich aan om de overstap naar Buurtzorg te maken.

Finext en Buurtzorg zijn organisaties waar functies en hiërarchie niet bestaan of ondergeschikt zijn. Ook bedrijven als Microsoft of Google omarmen elementen uit het nieuwe werken of zijn naarstig op zoek naar alternatieve werkwijzen en bestuur. Dat betekent vooral flexibele werktijden en werkplekken, maar ook meer inbreng van medewerkers. Eric Schmidt, de baas van Google, heeft het over een ‘open organisatie’ waarin de leider zijn ideeën niet aan anderen opdringt; groepen nemen nu eenmaal een beter besluit dan een individu. Als leider hoeft je eigenlijk alleen maar te zorgen dat je niet het resultaat van het denkproces beïnvloedt, maar slechts de tijdige uitvoering ervan afdwingt. Kuiken beaamt dat: ‘Om goede mensen vast te houden, moet je ze ruimte geven.’

Het is vooral een kwestie van vertrouwen, denkt Tica Peeman, eigenaar van trainingsbureau VIStrainingen en auteur van de bestseller *Heb lef, durf te vertrouwen*. Peeman ziet bij de nieuwe leiders een mix van bescheidenheid en dienstbaarheid. ‘Zij hebben duidelijk hun ego in bedwang’, meent Peeman. ‘Het draait niet om hen. De nieuwe leiders geven medewerkers ruimte en richting, en ze sturen op resultaat.’

Peeman constateert ook dat de nieuwe leiders zelf het goede voorbeeld geven. Vaak zijn ze op de werkvloer te vinden, waardoor ze weten wat er in een organisatie speelt. Zo volgde Peeman, die een boek schrijft over nieuw leiderschap, een directeur van een basisschool die drie tot vier uur per dag door de gangen van zijn school loopt en

'Ik vraag altijd aan managers of ze thuis ook werken met functie-indelingen, POP-gesprekken en spreadsheets. Natuurlijk niet. Waarom moet dat bij bedrijven dan wel?'

FOKKE WIJNSTRA, MEDEOPRICHTER
FINEXT

praat met zijn leerkrachten. 'Hij geeft echte aandacht.'

Ook Peeman is van mening dat er steeds minder leidinggevendend zullen zijn in de toekomst. Snel zal het volgens haar niet gaan. Het besef dat het anders moet is er, meent zij, maar 'de bedreiging van het bestaansrecht van managers en bedrijven is te groot'.

BEN KUIKEN VINDT NIET ZOZEER DAT DE LEIDING-gevendend het verkeerd doen; volgens hem is het allemaal de schuld van de Amerikaanse ingenieur Frederick Taylor, die honderd jaar geleden *The Principles of Scientific Management* publiceerde. Daarin legde hij de basis voor concepten als standaardisatie en 'meten is weten'. Taylor adviseerde om bedrijven als fabrieken in te richten waarbij medewerkers moeten worden begeleid. We danken er weliswaar veel welvaart en efficiency aan, maar het is allang geen effectief systeem meer. 'Ik heb dus niet zoveel kritiek op managers,' zegt Kuiken, 'maar meer op het systeem waarbinnen wij al jaren opereren.'

Daar is Fokke Wijnstra, medeoprichter van Finext, het hartgrondig mee eens. Sterker nog, de meeste organisaties en medewerkers hebben meer last van het systeem dan profijt. Wat wij nu het nieuwe werken of nieuw leiderschap noemen, is volgens hem juist normaal werken; hiërarchie en bureaucratie zijn abnormaal. 'Ik vraag altijd aan managers of ze thuis ook werken met functie-indelingen, POP-gesprekken en spreadsheets. Natuurlijk niet. Waarom moet dat bij bedrijven dan wel?'

Wijnstra bekleedde diverse managementfuncties, onder andere bij ICT-bedrijven BSO en Global Knowledge, waar hij het schopte tot *vice-president* Noord-Europa. Gelukkig werd hij er niet. Ook al vloog hij de wereld rond en kreeg hij aanzienlijke bonussen, de bedrijfscultuur en werkwijze stonden hem tegen. 'Het was vermoeiend, omdat ik steeds aan de verwachtingen van het topmanagement moest voldoen, maar liever vanuit gelijkwaardigheid wilde samenwerken', zegt hij. 'Een bedrijf zit vast aan functies en standaardprocessen. Achteraf zie ik dat ik bezig was ziek te worden.'

Hij was in 1998 medeoprichter van The Vision Web (het netwerk van organisaties waaruit Finext is ontstaan), waar werd samengewerkt op basis van vertrouwen en openheid. Dat nieuwe paradigma betekende onder andere dat alle informatie – ook de salarissen van medewerkers – openbaar en voor iedereen toegankelijk was. Er moest tevens ruimte zijn voor de ideeën en eigen inbreng van medewerkers, op basis van hun capaciteiten en niet op basis van functieomschrijvingen.

De nuchtere opstelling past bij een centrale boodschap van Kuiken om leiders niet op een voetstuk te plaatsen. De



WUJKVERPLEEGKUNDIGE JOS DE BLOK ZAG DAT DE THUISZORG BETER KON EN RICHTTE BUURTZORG OP, EEN ORGANISATIE WAARIN HIËRARCHIE ONDERGESCHIKT IS.

werkelijke invloed van leiders op het bedrijfsresultaat is volgens hem doorgaans gering. Dat blijkt ook uit het boek *Het Halo-effect* van Phil Rosenzweig, professor aan het International Institute for Management Development in het Zwitserse Lausanne. We maken een denkfout, stelt hij, wanneer we een leider verantwoordelijk houden voor een bedrijfsresultaat. Rosenzweig toont aan dat toeval, gebrek aan concurrentie of de economie vaak aanzienlijk meer invloed hebben dan het leiderschap.

Goede resultaten hebben met talrijke factoren te maken, zoals de omgeving of de bedrijfscultuur. Zodra je het over leiders hebt, maak je mensen onnodig groot. 'Het

zijn vaak doodgewone mannen of vrouwen die iets willen bereiken', weet Kuiken. 'Leiderschap is als term te groot en abstract en wordt vaak ten onrechte verward met een toppositie. Het is de manier waarop bedrijven zijn ingericht waardoor medewerkers nauwelijks kans krijgen om leiderschap te ontwikkelen.'

Jos de Blok had het zelf niet beter kunnen formuleren. Hij is dan wel bestuurder van een organisatie van duizenden medewerkers en een jaaromzet van 100 miljoen euro, hij zou zichzelf nooit als leider omschrijven: 'Ik vind mezelf niet zo bijzonder.' Hij had geen ambitie om directeur te worden, wel had hij een idee van hoe je de zorg in Nederland beter kunt organiseren. De Blok, een voormalige manager van thuisorganisatie Carint, is bovenal wijkverpleegkundige. In zijn visie is leiderschap een kwestie van verantwoordelijkheid nemen voor wat je ziet.

De Blok houdt dan ook niet van discussies over leiderschap, omdat die volgens hem altijd worden gekoppeld aan managers en bestuurders. De kracht van leiderschap zit volgens hem bij iedereen in de organisatie. In de juiste omstandigheden kan iedereen het laten zien. 'Door de manier waarop veel bedrijven worden bestuurd, ontnemen je mensen juist die kracht', zegt hij. 'Eigen initiatief wordt eerder afgestraft dan aangemoedigd.'

Er is inmiddels veel belangstelling voor het model van Buurtzorg Nederland, met name vanuit het onderwijs en de politie. Vanuit het binnen- en buitenland krijgt De Blok uitnodigingen om over zijn organisatie te praten. Het bedrijfsmodel spreekt aan, maar mensen kunnen zelden geloven dat het werkt. 'Zo ingewikkeld is het niet', zegt hijzelf. Je moet volgens hem simpelweg lak hebben aan regels. 'Sommige regels hebben geen enkele functie,' zegt hij, 'en dan heb je ze ook niet nodig.'

Het klinkt te mooi om waar te zijn, is een veelgehoorde reactie op de verhalen van Finext en Buurtzorg. 'Mensen geloven niet dat het echt werkt', zegt Wijnstra. 'Maar het is wel zo. Ik heb nu geen secretaresse en dikke auto meer, maar ik leer elke dag. Het is een fantastische tijd om in te leven en te werken, omdat alles aan het veranderen is.' ■

Leiderschap volgens Bill Gore



Al in de jaren zestig van de vorige eeuw was het Amerikaanse technologiebedrijf W.L. Gore bekend om zijn bedrijfscultuur, waarbij weinig hiërarchie bestond, eigen initiatief werd aangemoedigd en in teamverband werd gewerkt aan producten en innovaties. W.L. Gore – in 1958 door Bill Gore opgericht – produceert allerlei technologische producten, onder meer voor elektronica en geneeskunde. Het meest bekend is het bedrijf door Gore-Tex, een waterbestendig textiel. De onderneming is actief in dertig landen, heeft wereldwijd negenduizend medewerkers en een jaaromzet van 1,8 miljard euro. Om de betrokkenheid te benadrukken heten de medewerkers geen werknemers, maar *associates*, ofwel compagnons. Volgens onderzoeken als de jaarlijkse *Fortune*-lijst van Amerika's honderd beste werkgevers behoort W.L. Gore al jarenlang tot de favorieten. De leidinggevendend worden democratisch gekozen. Bill Gore formuleerde vier basisprincipes, waaraan iedereen in de organisatie zich moet houden:

- **Eerlijk met elkaar omgaan, zowel met iedereen binnen als buiten de organisatie**
- **De vrijheid nemen en geven om elkaar te helpen zich verder te ontwikkelen**
- **De vaardigheid om zelfstandig afspraken te maken en zich daaraan te houden**
- **Overleggen met andere *associates* voordat acties worden ondernomen die de reputatie van de organisatie kunnen beïnvloeden**