

BEN KUIKEN



# De laatste *Manager*

EEN PLEIDOOI VOOR VRIJHEID,  
GELIJKHEID EN ONDERNEMERSCHAP

WETENSCHAPELIEK EN TOEGANGELIJK



HAYSTACK



BEN KUIKEN



# De laatste *Manager*

EEN PLEIDOOI VOOR VRIJHEID,  
GELIJKHEID EN ONDERNEMERSCHAP



HAYSTACK



*'Als je mensen dingen uit handen neemt, laten ze het gewoon vallen.'*

Directeur van een verpleeghuis

De laatste manager

Eerste druk juni 2010

Uitgeverij Haystack  
Postbus 308  
5300 AH Zaltbommel  
0418-680180

needle@haystack.nl  
www.haystack.nl

Auteur: Ben Kuiken  
Corrector: Carolien van der Ven  
Vormgeving en opmaak: Foxy Design

ISBN: 9789077881767  
NUR: 800

© 2010 Ben Kuiken / Uitgeverij Haystack

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke wijze ook en evenmin in een retrieval system worden opgeslagen zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

# INHOUD

Inleiding	9
1 Mijnheer Jansens	16
<b>Deel I:</b> <b>het einde van de organisatie zoals wij die kennen</b>	26
2 Symptoom een: cholesterol	28
3 Symptoom twee: beroepszeer	36
4 Symptoom drie: vrije radicalen	46
5 Symptoom vier: groeistuipen	53
6 Symptoom vijf: mentaal verzuim	61
7 Symptoom zes: aderverkalking	68
8 Symptoom zeven: geldzucht	75
9 Taylor en de zelfstandige demente bejaarde	83

<b>Deel II:</b>	
<b>een zoektocht naar de nieuwe organisatie</b>	94
10 Onder het mes	96
11 Een kansloze missie	108
12 De hangmatten van Semco	122
13 Een manager zonder troon	140
14 'Laat de bonnetjes maar thuis'	156
15 Zen en de kunst van het machineonderhoud	168
16 Van onderbroeken naar kunstgras	179
17 De bureaucratistische reflex	190
18 The seven habits of highly effective organizations	200
<b>Bronnen en verder lezen</b>	213
<b>Obrigado</b>	224

# INLEIDING

*‘De laatindustriële mens had zich georganiseerd in grote, logge organen die niet meer te besturen waren en die alleen met angst, onderdrukking of financiële prikkels overeind konden worden gehouden. Grote legers functionarissen, managers genaamd, moesten erop toezien dat de gewone werker, eufemistisch “medewerker” genoemd, datgene uitvoerden wat de top van de organisatie had bedacht. Uiteindelijk verloren ook zij de greep op hun organisaties en stortten deze tijdens enkele crises aan het begin van de eenentwintigste eeuw als kaartenhuizen in elkaar.’*

Zou er over honderd jaar zo over ons worden geschreven? Wie weet. In elk geval zullen onze nazaten de berichten over de economische, de morele en de milieucrisis toch op zijn minst met verwondering en onbegrip bekijken. Hier is duidelijk een systeem in verval, zullen ze denken, de laatste dagen van het industriële tijdperk, met zijn fabrieken, managers en domme arbeidskrachten. Onvoorstelbaar dat dat systeem het nog zo lang heeft volgehouden!

De tekenen van verval zijn overduidelijk. Niet alleen een pervers bonussysteem en zelfverrijking aan de top, maar ook een gebrek aan innoverend vermogen en betrokkenheid van werknemers bij hun werk wijzen in de richting van een doodziek systeem. In het eerste deel van dit boek som ik zeven

symptomen van deze ziekte op die zelfs afzonderlijk al bijna dodelijk zijn.

Het wetenschappelijke managementmodel, honderd jaar geleden bedacht door de Amerikaan Frederick Taylor en razend succesvol in de fabrieken van Ford en de Bethlehem Steel Company, is nu wel uitgewerkt. Om hoogopgeleide, zelfbewuste en intelligente kenniswerkers te motiveren en te inspireren is iets anders nodig dan een manager die hun met een stopwatch in de hand tot in detail vertelt wat ze moeten doen.

Niet dat het de schuld is van die manager dat er niet meer lekker gewerkt wordt, zoals je de laatste tijd vaak hoort. De meeste managers die ik ken, werken enorm hard en doen ongelooflijk hun best om hun medewerkers en de organisatie vooruit te helpen. Zij zijn ook niet de grootverdieners en de zakkenvullers die van die enorme bonussen en vertrekpremieën opstrijken waar het in de media voortdurend over gaat, maar de buffelende middenmanagers die net een schaalte hoger zitten dan de mensen aan wie ze leiding geven en die soms net een Volkswagen Golf van de zaak mogen rijden.

Maar ook zij krijgen steeds minder voor elkaar, hoe ze ook hun best doen. Met lede ogen zien ze hun beste mensen vertrekken en voor zichzelf beginnen. De achterblijvers lijken niet vooruit te branden en blijken zeker niet in staat om voor de broodnodige vernieuwing te zorgen.

Wat doet die manager verkeerd? Niet zoveel, denk ik. Maar hij bevindt zich in een onmogelijke positie. Op het moment

dat je een manager aanstelt die als voornaamste taak krijgt om een groep slimme medewerkers aan te sturen, veranderen die medewerkers als bij toverslag in 'domme', afwachtende uitvoerders, zo lijkt het. Dat is niet de schuld van die manager, niet van die medewerkers, maar een gevolg van de manier waarop we het werk hebben georganiseerd. En van het feit dus dat we die manager überhaupt hebben aangesteld.

Maar wat is het alternatief? En is er eigenlijk wel een alternatief? Zolang deze organisatievorm nog steeds de meest succesvolle is die wij kennen en ook de meeste winst oplevert, zou je wel gek zijn om naar alternatieven te zoeken. *Never change a winning team!*

Maar zelfs het beste team zal ooit verliezen. Dan stijgt het succes de spelers naar het hoofd of wordt de concurrentie slimmer en sneller, en dan werkt de toverformule opeens niet meer. De coach (lees: de manager) krijgt de schuld en wordt de laan uit gestuurd, maar dit leidt slechts zelden tot het gewenste effect. De oorzaak ligt dieper en vraagt om drastische maatregelen, zoals een heel nieuw spelsysteem.

De grote vraag is dus: wat dan? Hoe stuur je die kenniswerkers wel aan? Of moet je ze maar gewoon helemaal vrijlaten, in de hoop dat er dan vanzelf iets briljants uit rolt?

Ik ben op zoek gegaan naar organisaties die drastische maatregelen hebben genomen, die hun kenniswerkers werkelijk de ruimte geven om hun werk te doen zoals zij denken dat het

goed is. Organisaties die anders zijn ingericht, zonder dikke lagen managers of grote kantoren. Organisaties die hun medewerkers weten te inspireren om het beste van zichzelf te geven. Niet ter meerdere eer en glorie van zichzelf of voor de bonus van de baas, maar omdat het hun werk is. En omdat ze daarmee anderen – of het nu klanten zijn, patiënten of burgers – kunnen helpen.

Ik ontdekte dat er in Nederland bijna geen organisatie is die niet bezig is met zoeken naar manieren om het anders, beter te doen. Soms heet dat ‘het nieuwe werken’, soms ‘sociale innovatie’, maar bijna altijd gaat het erom de professional meer ruimte te geven om zijn werk te doen zoals hij denkt dat het goed is. Een ander belangrijk inzicht was dat dit idee helemaal niet zo nieuw is, maar dat de Pruisen dit in het midden van de negentiende eeuw allemaal al hebben bedacht. Maar doordat de Duitsers de oorlog hebben verloren, raakte hun organisatie-model in de vergetelheid en werd het model van de overwinnaars, het Amerikaanse systeem van *command and control*, dominant.

Bij allerlei organisaties die het anders doen, heb ik aangeklopt en gevraagd of ik een kijkje in de keuken mocht nemen. Ik was namelijk niet geïnteresseerd in de mooie verhalen die je overal tegenkomt, maar ik wilde weten hoe het nu écht werkt. Zo ben ik bijvoorbeeld bij het wereldvermaarde Semco in Brazilië langsgegaan, maar heb ik ook een bezoek gebracht aan de politie van Amsterdam-West. Ik ben bij het leger geweest, maar ook op het nieuwe hippe kantoor van Microsoft op

Schiphol. Ik heb medisch specialisten in ziekenhuizen gesproken, maar ook een van de slimme koppen van hightechbedrijf TenCate. En ik heb aan tafel gezeten met de wijkverpleegkundigen van Buurtzorg Nederland in Amsterdam-Centrum. De ervaringen van deze organisaties tref je aan in het tweede deel van dit boek.

De laatstgenoemde organisatie, Buurtzorg Nederland, is wat mij betreft wel het meest vergaande en beste voorbeeld van de nieuwe organisatie dat ik ben tegengekomen. En daarom begin ik het eerste hoofdstuk met een beschrijving van deze organisatie.

Om een tipje van de sluier op te lichten: Buurtzorg Nederland is een inmiddels vrijwel landelijk opererende thuiszorgorganisatie die volledig werkt met zelfstandige eenheden van tien tot maximaal twaalf verpleegkundigen. Die verpleegkundigen regelen alles zelf, van roosters en huisvesting tot het werven van nieuwe cliënten en het bijhouden van de administratie. Er zijn helemaal geen managers; de hele organisatie – meer dan tweeduizend medewerkers groot – wordt aangestuurd vanuit een voormalige tandartsenpraktijk in Almelo, waar in totaal zes mensen werken.

Is dat de richting die het op gaat? Krijgt het nieuwe organisatie-model de naam van de oprichter van Buurtzorg Nederland, Jos de Blok? Ik zou het niet kunnen zeggen, ik beschik niet over een glazen bol. Buurtzorg Nederland zal zich in de komende jaren bovendien nog volop moeten bewijzen. Maar

de organisatie geeft zeker een interessante richting aan, een richting die ook wordt bevestigd door de andere organisaties die ik heb bestudeerd. Medewerkers krijgen meer autonomie en vrijheid in hun werk. Daar valt niet meer aan te ontkomen. En als gevolg daarvan zijn er minder of zelfs helemaal geen managers meer nodig. Zij worden bedankt voor hun diensten, en moeten op zoek naar een echte baan. Hopelijk hebben ze een vak geleerd, want anders hebben ze echt een probleem.

Mijn zoektocht naar de nieuwe organisatie voerde mij langs de zoutmijnen van Wieliczka in Polen, de tropische tuinen van São Paulo in Brazilië en de buitenwijken van Almelo. Maar ik heb gevonden wat ik zocht. Wat ik vond, betekent weinig goeds voor de manager, vrees ik: hij wordt met uitsterven bedreigd. Of we daar heel rouwig om moeten zijn, is maar zeer de vraag, want het geeft ruimte aan een nieuwe soort: de zelfsturende mens.

Diens natuurlijke habitat, de nieuwe organisatie, is niet eenvoudig te creëren. Je bent er niet met een flinke dosis idealisme en het idee dat je medewerkers zo veel mogelijk vrij moet laten. Als je niet de juiste structuren aanbrengt, valt de organisatie op momenten dat het lastig wordt gemakkelijk terug in oude patronen, bijvoorbeeld als de economie tijdelijk tegenzit of de medewerkers zich wel heel veel vrijheden permitteren. Dat hebben we gezien aan het einde van de internethype, toen ook volop werd geëxperimenteerd met nieuwe organisatievormen. In het laatste hoofdstuk geef ik

een indruk van dergelijke structuren – niet om ze klakkeloos over te nemen, maar om er zelf mee aan de slag te gaan.

Ik hoop dat dit boek je inspireert om zelf een nieuwe organisatie te bouwen. Dat is weliswaar niet makkelijk, maar het is zeker de moeite meer dan waard. Om je daar een indruk van te geven: bij Buurtzorg Nederland melden zich elke maand meer dan honderd verpleegkundigen spontaan aan omdat ze gehoord hebben dat ze er lekker kunnen werken. De cliënten geven de organisatie een 8,7 voor de verleende zorg. En de zorg is er ook nog eens stukken goedkoper: de accountants van Ernst & Young hebben berekend dat als het systeem van Buurtzorg Nederland landelijk zou worden ingevoerd, de overheid jaarlijks bijna 2 miljard kan besparen op de AWBZ. Kijk, daar wordt iedereen beter van.

Ik ben benieuwd hoe ze daar over honderd jaar op terug zullen kijken...

# 1 | MIJNHEER JANSENS

Mijnheer Jansens is hoogbejaard. Hij woont nog zelfstandig in een benedenwoning aan een van de grachtjes in de Amsterdamse binnenstad. Met ondersteuning van thuiszorg, dat wel. Zo krijgt hij hulp bij het wassen en aankleden, worden zijn maaltijden elke dag aan de deur bezorgd en krijgt hij indien nodig ook nog wat medische hulp.

Mooi, zou je zeggen. Maar mijnheer Jansens werd een beetje onrustig van al die verschillende mensen die bij hem over de vloer kwamen: voor wassen en aankleden iemand, voor medische zorg een verpleegkundige en voor het smeren van een boterham weer iemand anders. Allemaal even vriendelijk hoor, maar ze hadden allemaal zo'n verschrikkelijke haast. Alsof ze steeds de tram moesten halen. Roetsj, weg waren ze weer. Ze hadden niet eens tijd voor een praatje of een kopje koffie. Als ze al kwamen, want soms wachtte mijnheer Jansens vergeefs. Dan zat hij daar in zijn pyjama op zijn oude stoel voor het raam. Soms de hele dag.

Tegenwoordig komt er meestal maar één mevrouw. Zij doet alles, van wassen en aankleden tot wondverzorging en zelfs een afwasje als het er staat. Deze mevrouw neemt de tijd, drinkt rustig een kopje koffie met mijnheer Jansens en vraagt hem hoe het met hem gaat. Dat vindt hij fijn, hij wordt er rustig van. Het gaat een stuk beter met mijnheer Jansens. Mijn-

heer Jansens heeft hulp gekregen van Buurtzorg Amsterdam Centrum.

‘Hij bloeit helemaal op,’ vertelt wijkverpleegkundige Niesje Snijder. ‘Hij kan zo nog een tijdje thuis blijven wonen en dat is voor deze mensen erg belangrijk.’ Daar is het Niesje Snijder om te doen: mensen als mijnheer Jansens helpen zo lang mogelijk zelfstandig te blijven of weer zelfstandig te worden. Dat is de reden waarom ze ooit koos voor het vak van verpleegkundige. Maar die mensen zag ze de laatste jaren steeds minder vaak in haar baan als verpleegkundige bij een grote thuiszorgorganisatie. Steeds vaker vond ze zichzelf terug achter de computer, bezig met het aanvragen van indicaties of het bijhouden van de administratie die almaar uitgebreider en omvangrijker werd. En als ze dan al eens bij een cliënt thuis kwam, moest ze zich beperken tot strikt voorgeschreven handelingen. Als ze bijvoorbeeld constateerde dat de verzorgende die de cliënt had moeten aankleden die ochtend niet was komen opdagen, dan diende ze dit intern door te geven en was het vooral niet de bedoeling dat zij die cliënt zelf even hielp met aankleden. Dat was niet haar taak. ‘Maar daar was ik natuurlijk geen wijkverpleegkundige voor geworden,’ zegt ze in een tot kantoor omgebouwd lokaaltje in een voormalige school aan de Amsterdamse Recht Boomsloot. ‘Ik wilde mensen helpen, geen formuliertjes invullen of aan de lopende band prikken uitdelen.’

Haar collega's Claudia Sol en Monique van Dijk knikken instemmend. Ook zij kunnen zo tien voorbeelden geven van

misstanden in de thuiszorg: slecht management, hoge werkdruk, saai en eentonig werk, slechte bereikbaarheid van de wijkverpleegkundigen... Toen de organisatie waar Snijders werkte de zoveelste reorganisatie aankondigde, was voor haar de maat vol. Ze nam contact op met Jos de Blok van Buurtzorg Nederland met de vraag of ze samen met drie collega's een Buurtzorgteam in het centrum van Amsterdam mocht beginnen. Dat mocht. 'Zo zijn we gestart, met z'n vieren, aan de keukentafel van een van ons.'

'Zoals Snijder melden zich momenteel zo'n honderd verpleegkundigen per maand bij Buurtzorg aan,' vertelt Jos de Blok honderdvijftig kilometer verderop in zijn kantoortje in een woonhuis met aangebouwde praktijkruimte in Almelo. 'Spontaan, daar hoeven we niet voor te werven. Ze hebben over ons gehoord en denken: dat wil ik ook. Als het er dan een paar zijn, ga ik naar hen toe en vertel ik hoe het in elkaar zit. Meestal in iemands huiskamer, waar zich dan een aantal verpleegkundigen heeft verzameld. Ik ben zelf wijkverpleegkundige geweest, dus ik vertel gewoon wat ik vind, zoals ik de thuiszorg zie en wat er in mijn ogen niet goed is aan de manier waarop we het nu in Nederland hebben georganiseerd. Ik vertel ook dat wij niet zomaar een nieuwe thuiszorgorganisatie zijn, maar dat wij op een heel andere manier werken. We willen mensen helpen, geen zorgtaken verrichten. Dat valt meestal goed en leidt vaak binnen een paar uur tot groot enthousiasme, soms zelfs tot euforie. Dan zeg ik:

“Denk er nog maar eens goed over na. De medewerkers en de cliënten moeten er uiteindelijk beter van worden, niet ik of Buurtzorg.”

Volgens De Blok is dat namelijk een van de problemen in de huidige thuiszorg: dat de belangen van de organisatie zijn gaan prevaleren boven die van de medewerkers of de cliënten. De Blok was zelf manager bij thuiszorgorganisatie Carint, dus hij weet waar hij het over heeft. ‘Het probleem in de zorg is dat we het steeds meer hebben over handelingen, over taken. We hebben alles opgesplitst: wassen, aankleden, steunkousen, wondverzorging... Voor elke taak komt weer iemand anders langs, want elke taak moet vanuit kosten oogpunt op een zo laag mogelijk niveau worden uitgevoerd. Moet je je voorstellen hoe belastend dat is voor de cliënt! Zorg is een heel intiem en kwetsbaar proces. Je staat op de stoep, komt binnen, kleedt iemand uit, gaat hem wassen... En dat door steeds weer iemand anders! Nog afgezien natuurlijk van de coördinatie en dus de extra managementlaag die nodig is om dat allemaal aan te sturen.’

Bij Buurtzorg doen de verpleegkundigen alles zelf: van wassen en aankleden tot wondverzorging en het aansluiten van morfiepompen. Dat betekent dat de cliënt meestal maar één verpleegkundige over de vloer krijgt, of hooguit een beperkt aantal als de cliënt continu zorg nodig heeft. Dat geeft rust voor de cliënt, maar bespaart de verpleegkundigen bovendien veel reistijd en de organisatie coördinatiekosten. Op het kan-

toor van Buurtzorg Nederland in Almelo werken naast Jos de Blok slechts vijf vrouwen die de gehele administratie van de organisatie van inmiddels ruim achttienhonderd medewerkers voor hun rekening nemen. Mede mogelijk gemaakt door een ingenieus IT-systeem, waarmee de verpleegkundigen zelf hun urenadministratie, rooster, agenda en andere zaken kunnen bijhouden. ‘Eenvoudig,’ zegt verpleegkundige Snijder in Amsterdam, ‘zelfs ik kan het.’ Door deze zelfwerkzaamheid en door het ontbreken van wat De Blok ‘disfunctionele hiërarchie’ noemt, liggen de overheadkosten van Buurtzorg Nederland op een derde van wat normaal is voor een thuiszorgorganisatie: tien procent in plaats van de gebruikelijke vijftientwintig tot dertig procent.

Mede daardoor lukt het Buurtzorg om de zorg voor zijn cliënten te laten uitvoeren door hoogopgeleide verpleegkundigen, terwijl men voor een deel van die werkzaamheden slechts het lagere tarief van een verzorgende in rekening kan brengen. ‘Als je uitgaat van waar het in de zorg over zou moeten gaan, namelijk mensen helpen om zo snel mogelijk weer zelfstandig te functioneren, al dan niet met ondersteuning van familie of de buurt, dan heb je vaak te maken met behoorlijk complexe problemen. Er zijn veel verschillende partijen bij betrokken, je moet kunnen omgaan met de onzekerheid en de twijfels van de cliënt en je moet creatief kunnen zijn in het bedenken van oplossingen. Dat vraagt om een heel andere deskundigheid dan wanneer je alleen maar wonden verzorgt of steunkousen aantrekt. Wij werken daarom uitsluitend met hoog-

opgeleide wijkverpleegkundigen en wijkziekenverzorgenden met ervaring. Bijkomend voordeel daarvan is natuurlijk dat zij dan ook heel veel dingen zelf kunnen regelen. Ze kunnen prima hun eigen team organiseren zonder dat je daar dan weer een hele hiërarchie voor op moet tuigen.'

Ook voor de maatschappij is het inzetten van verpleegkundigen volgens De Blok gunstig. Doordat Buurtzorg creatieve oplossingen kan bedenken en streeft naar een zo snel mogelijke zelfredzaamheid van de cliënt, kan men met gemiddeld veertig procent van de gangbare indicatiestelling toe. 'Als onze aanpak landelijk wordt ingevoerd, kunnen we twee miljard euro per jaar besparen op de zorg,' zegt De Blok stellig. 'De neiging in de zorg is om te zorgen, om mensen dingen uit handen te nemen,' legt hij uit. 'Dat leidt tot een steeds grotere zorgafhankelijkheid en daar is de organisatie ook bij gebaat, want die kan dan meer uren schrijven. Wij draaien het om. Wij stellen onszelf steeds de vraag: wat is voor deze cliënt de beste oplossing? Als mensen thuiszorg aanvragen, is er vaak een of andere crisissituatie. Wij helpen mensen dus door een moeilijke tijd heen. Maar het is in hun belang om zo snel mogelijk weer grip op hun leven te krijgen. Dat is de normale manier van kijken naar de zorg, maar daar zijn we de laatste jaren helemaal van afgeweken.'

In het lokaaltje aan de Recht Boomsloot hebben de teamleden van Buurtzorg Amsterdam Centrum zich verzameld voor de wekelijkse teamvergadering. Ook Gertje van Roes-

sel is aangeschoven, een van de vier regiocoaches van Buurtzorg Nederland die de teams ondersteunen bij het opzetten van hun praktijk. Van Roessel komt net als De Blok uit het management in de zorg en is opgetogen over het succes van Buurtzorg. ‘Het is mooi om te zien dat het werkt,’ zegt ze terwijl de teamleden nog snel even een boterham smeren. ‘Het concept is eigenlijk heel simpel. En het belangrijkste is: de patiënten zijn tevreden.’

Volgens een onderzoek van het Nederlands instituut voor onderzoek van de gezondheidszorg Nivel waarden cliënten van Buurtzorg de kwaliteit van de verleende zorg met een 8,7, een opmerkelijk hoog cijfer in de thuiszorg. Ook huisartsen zijn tevreden, evenals mantelzorgers en eigen medewerkers: zij geven de organisatie een ruime acht. Het enige voorbehoud dat Nivel maakt, is de vraag of Buurtzorg ook in de toekomst deze kwaliteit kan behouden, vooral gezien de snelle groei. Momenteel melden zich namelijk zo’n honderd verpleegkundigen per maand aan bij Buurtzorg Nederland, soms met hele groepen tegelijk. Als zij over de juiste papieren en over de juiste motivatie beschikken, komen ze in dienst van Buurtzorg Nederland. De Blok belt ze dan nog allemaal persoonlijk, iets wat hij volgens de dames op het kantoor in Almelo misschien binnenkort moet opgeven. Daarna mogen de verpleegkundigen zelf een team gaan opzetten: ze moeten zelf teamleden zoeken, een kantoorruimte vinden, huisartsen benaderen, cliënten werven. ‘Wij zijn in mei vorig jaar zonder ook maar één cliënt gestart,’ vertelt Snijder van Buurtzorg Amsterdam

Centrum. 'We zijn dus begonnen met een ruimte te zoeken en met acquisitie. Dat betekent vooral de huisartsen langsgaan, hun over ons vertellen, foldertjes neerleggen. Het lastige vind ik om in te schatten wanneer je weer iemand moet aannemen. We zijn nu met z'n vieren en één oproepkracht en hebben momenteel zo'n vijftig procent productieve uren. Dat lijkt weinig, maar je wilt ook ruimte houden voor acute zorg.' De maximale omvang van een team is twaalf medewerkers, en daar groeit een team in een jaar langzaam naartoe.

Door deze kleinschalige opzet en door de teams veel zelfstandigheid te geven denkt De Blok de snelle groei goed in de hand te kunnen houden. Voor de borging van de kwaliteit zijn er diverse handboeken en werkt Buurtzorg momenteel aan het opzetten van een digitaal Buurtzorgplein, waar de medewerkers hun kennis kunnen delen en elkaar vragen kunnen stellen. Mochten er problemen ontstaan binnen de teams, dan kan men terecht bij het Instituut voor Samenwerkingsvraagstukken IVS in Groesbeek, waar Buurtzorg mee samenwerkt. 'Maar ze mogen natuurlijk ook altijd iemand inschakelen die ze kennen, bijvoorbeeld een bevriende arts.'

Op het kantoor van Buurtzorg Nederland in Almelo hangt een kaart van Nederland aan de muur met daarop allemaal blauwe magneten. Elke magneet staat voor een Buurtzorgteam. Wat opvalt, zijn de relatief open plekken in het midden van het land en in Friesland. 'Maar ik weet niet of ze er allemaal op staan, hoor,' zegt office manager Gonnie Kronenberg.

‘We groeien zo hard. En af en toe haalt de kat er een paar af of vind je een team terug in Duitsland.’ Als de kat zich een beetje gedraagt, zal de kaart eind dit jaar helemaal volhangen met blauwe magneten, zo verwacht Kronenberg.

‘Je hebt niet veel nodig om met dit concept heel Nederland te bedienen,’ zegt De Blok. ‘In elk geval geen grote kantoren.’ Het is volgens hem deze eenvoud en de authenticiteit van zijn concept die mede aan de basis staan van het succes, maar ook het vertrouwen dat hij de verpleegkundigen geeft. ‘Dat vinden ze soms gek, maar het is zoals ik ben. Ik weet gewoon dat het goed komt met hen. Zij zijn namelijk bezig met iets waar hun hart ligt, de zorg voor mensen. Die betrokkenheid kom je in de wijkverpleging nog heel veel tegen.’

De Blok heeft zojuist een gesprek gehad met een Tweede Kamerlid van de Partij van de Arbeid. De Partij voor de Vrijheid heeft, mede naar aanleiding van de positieve berichten in de media over Buurtzorg, maar ook door de perikelen rond grote thuiszorgorganisaties als Meavita, in de Kamer voorgesteld om het Buurtzorgsysteem landelijk in te voeren. Staatssecretaris Bussemaker van Volksgezondheid schrijft in haar antwoord enkele weken later dat er ‘belangrijke leerpunten’ te halen zijn uit Buurtzorg Nederland, maar waarschuwt voor al te groot enthousiasme. ‘Het blindelings overnemen van het Buurtzorgconcept als algemene standaard vind ik niet raadzaam,’ schrijft zij, waarbij zij verwijst naar de relatief jonge geschiedenis van Buurtzorg. Toch denkt De Blok dat het slechts een kwestie van tijd is totdat het Buurtzorgsysteem

landelijk wordt ingevoerd. 'De bestaande thuiszorgorganisaties zullen in de problemen komen door de wijze waarop ze zijn georganiseerd.' Een aantal van die organisaties heeft al aangegeven ook op een kleinschalige manier zorg te willen gaan aanbieden.

Wow, denk ik terwijl ik in de trein zit terug naar Amsterdam: het kan dus anders! Er is een alternatief voor de traditioneel ingerichte organisatie die zich kenmerkt door een sterke hiërarchie en vele lagen managers. Tot nu toe was dat namelijk het belangrijkste argument ten gunste van deze organisatie: het is misschien niet ideaal, het heeft een paar grote nadelen, maar het is wel het beste wat we hebben. Het werkt.

Maar hier is dus een organisatie die geheel anders is ingericht, die werkt met zelfstandige eenheden en zonder ook maar één manager. En toch werkt dat ook. Nog veel beter zelfs: de medewerkers staan ervoor in de rij, de organisatie maakt aanzienlijk minder kosten dan gebruikelijk en de cliënten zijn laaiend enthousiast.

Wat is het geheim? Ik vermoed dat het 'm zit in het feit dat Buurtzorg veel beter gebruikmaakt van het zelforganiserend en -denkend vermogen van de medewerkers. Maar hoe dat precies zit en hoe je dat vermogen losmaakt, dat moet ik nog verder onderzoeken. Ik besluit dat ik maar eens begin met een diagnose van wat er allemaal mis is met de organisatie zoals we die zo goed kennen.

## DEEL I

### **Het einde van de organisatie zoals wij die kennen**

*Over het uitsterven van de dinosauriërs bestaan veel theorieën. De meeste paleontologen zijn het erover eens dat de inslag van een grote meteoriet in Yukatán de dieren fataal is geworden. Dit verklaart echter nog niet waarom het vooral de grote landdieren waren die het loodje legden. Nieuwe inzichten uit de evolutiebiologie wijzen in de richting van een survival of the fittest: het grote gewicht van de dinosauriërs was door het veranderde klimaat niet langer een gunstige eigenschap om te overleven.*

Groot, groter, grootst: vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw was dit het favoriete gezelschapsspel onder topmanagers van grote organisaties. Door de globalisering van de wereldeconomie zouden nationale ondernemingen te klein zijn geworden om zelfstandig voort te bestaan en als ze niet wilden worden opgeslokt door een grote buitenlandse partij, moesten ze zelf wel op overnamepad. Dit zou tal van synergievoordelen en efficiencywinsten opleveren en ach, het was natuurlijk ook niet slecht voor de status en de portemonnee van de overnemende bestuursvoorzitter. Sommigen gingen

eens praten met de directeur van een concurrent, anderen staken voorzichtig een teen in het water van kleine buurlanden als België en de derde pakte het meteen groots aan en zocht zijn lekkere hapjes aan de andere kant van de grote plas, in de Verenigde Staten. En verslikte zich.

Wanneer wordt een organisatie zo groot dat de voordelen van schaalgrootte niet meer opwegen tegen de nadelen van zwaarlijvigheid? Het antwoord zal mede afhangen van de markt waarin de organisatie opereert, de kwaliteit van het management en de manier waarop zij de boel heeft georganiseerd. Het lijkt er echter op dat steeds meer organisaties lijden aan een ernstige, levensbedreigende vorm van obesitas. De symptomen zijn overduidelijk: medewerkers die massaal de grote organisaties verlaten en voor zichzelf beginnen, op zoek naar een grotere vrijheid. Hele beroepsgroepen die in opstand komen tegen wat zij noemen 'de uitholling van het vak'. Werknemers die blind de regeltjes opvolgen en zelf nauwelijks meer nadenken, waardoor er veel misgaat. Topmanagers die zichzelf enorme bonussen toekennen en elke vorm van kritiek daarop afdoen als 'jaloers gezeur'.

Het is onontkoombaar: de organisatie zoals we die kennen, heeft haar langste tijd gehad. Zij lijdt aan verschillende symptomen, die elk afzonderlijk al bijna dodelijk zijn. Hoe lang haar doodstrijd nog zal duren, is moeilijk te zeggen, maar het is slechts een kwestie van tijd totdat de grote, hiërarchische organisatie door haar poten zakt.

De hoogste tijd dus om afscheid te nemen.

## 2 | SYMPTOOM EEN: CHOLESTEROL

Aan het einde van de middag van zondag 7 oktober 2001, nog geen maand na de aanslagen van 11 september, dringen Amerikaanse en Britse bommenwerpers het luchtruim van Afghanistan binnen voor een van de grootste militaire operaties sinds Vietnam: *Enduring Freedom*. Het doel: de vernietiging van de bases en trainingskampen van de terroristische organisatie Al Qaida en de arrestatie of eliminatie van haar top. Bovenaan op de *most wanted*-lijst van de Amerikanen staat de naam van de Arabier Osama bin Laden, volgens de inlichtingendiensten het brein achter de aanslagen in New York en Washington.

De operatie is een groot succes: nog geen twee maanden na de start zijn vrijwel alle trainingskampen van Al Qaida in Afghanistan vernietigd, zijn de taliban verdreven en hebben de VS een nieuwe leider geïnstalleerd, Hamid Karzai. Bin Laden heeft zich volgens de Amerikaanse inlichtingendiensten met naar schatting duizend tot vijftienhonderd volgelingen teruggetrokken in het omvangrijke gangenstelsel van Tora Bora, een berggebied in het zuidoosten van Afghanistan aan de grens met Pakistan. Zij worden daar onafgebroken bestookt door bommenwerpers en het lijkt slechts een kwestie van tijd voordat Bin Laden en zijn strijders gepakt zullen worden.

Op 14 december schrijft de terroristenleider zijn testament: 'Allah is er getuige van dat ik mijn leven heb gewijd aan de liefde voor de jihad en dat mijn dood in dienst staat van Allah.' Ondanks de massale aanwezigheid van Amerikaanse, Afghaanse en Pakistaanse troepen in het gebied en onder het toezicht van de Amerikaanse inlichtingendiensten weet Bin Laden in de nacht van 16 op 17 december echter te ontsnappen naar Pakistan. Amerikaanse commando's die de volgende ochtend de tunnels van Tora Bora bestormen, onderkennen nagenoeg geen verzet. Van een vermeend gangensysteem is na de bombardementen weinig meer terug te vinden en het handjevol strijders die zijn achtergebleven, geeft zich vrijwillig over.

Sindsdien geeft Osama bin Laden volgens de Amerikaanse inlichtingendiensten vanuit Pakistan leiding aan het terroristennetwerk Al Qaida en aan de jihad. Volgens een vernietigend rapport van een commissie van de Amerikaanse Senaat onder leiding van senator John F. Kerry hadden de Verenigde Staten zich veel ellende kunnen besparen door in Tora Bora voor eens en voor altijd af te rekenen met Bin Laden. Niet alleen traint Al Qaida in Pakistan, maar ook in Jemen en andere islamitische landen, nog steeds extremisten voor de strijd in Afghanistan en voor bomaanslagen tegen westerse doelen. Ook is Bin Laden uitgegroeid tot een krachtige symbolische figuur van de jihad, die een constante stroom geld weet te genereren en fanatici van over de hele wereld inspireert.

Het rapport wijst foutieve beslissingen in de top van het Ame-

rikaanse leger aan als belangrijkste oorzaak van dit falen. Herhaalde verzoeken van de bevelhebbers ter plaatse om versterking van de Amerikaanse grondtroepen werden stevast door defensie-minister Donald Rumsfeld en diens opperbevelhebber generaal Tommy Franks van de hand gewezen. Hun argument is dat een te grote Amerikaanse aanwezigheid in Afghanistan de bevolking tegen het hoofd zou kunnen stoten en zou kunnen leiden tot een anti-Amerikaanse stemming in het land. In feite, zo toont het rapport van Kerry aan, was de Amerikaanse militaire top met zijn hoofd echter alweer bij de volgende oorlog, die tegen Saddam Hoessein in Irak.

Waarom slaagt het grootste en meest geavanceerde leger ter wereld er maar niet in om een stel bandieten op te sporen en te elimineren? Een leger dat de beschikking heeft over de modernste spionageapparatuur en de krachtigste wapens. Hoe kan het dat dat leger de meest gezochte persoon ter wereld, Osama bin Laden, zomaar voor zijn ogen laat ontsnappen en tot op de dag van vandaag min of meer zijn gang laat gaan?

Liefhebbers van complottheorieën zullen beweren dat de haviken in de regering-Bush, waaronder Rumsfeld, er eigenlijk helemaal geen belang bij hadden dat Osama bin Laden zou worden gepakt. Zolang de terroristenleider vrij rondloopt, hebben zij namelijk een excuus voor hun *war on terrorism* en kunnen ze iedere vermeende terrorist oppakken die ze maar willen. Er zijn zelfs behoorlijke gestaafde theorieën die bewe-

ren dat Al Qaida als organisatie helemaal niet bestaat. Het netwerk van terroristen zou een verzinsel zijn van neoconservatieve groeperingen in de Verenigde Staten, die zo hun greep op de westerse politiek en de publieke opinie proberen te verstevigen. In werkelijkheid zou het dan gaan om losse, terroristische groeperingen die slechts worden geleid door één doel: de verspreiding van de islam over de wereld en de vernietiging van zijn vijanden.

Maar is dat niet precies de kracht van deze beweging: het decentrale karakter ervan? Is dat niet juist de reden waarom de Amerikanen er, met al hun macht en middelen, maar geen vat op kunnen krijgen? Want zodra ze één cel hebben opgespoord en vernietigd, één kopstuk hebben opgepakt en naar Guantanamo Bay hebben overgebracht of één leider hebben geëlimineerd, duikt er elders in de Arabische wereld weer een nieuwe cel op en een nieuwe leider. Zelfs als Osama bin Laden zou worden opgespoord en ter dood veroordeeld, zou Al Qaida waarschijnlijk alleen maar aan kracht winnen, want dan heeft de beweging weer een martelaar. Het zou met andere woorden wel eens een bewuste tactiek kunnen zijn van de Amerikanen om Osama bin Laden te laten lopen.

Bewuste strategie of niet, feit blijft dat het Amerikaanse leger ondanks zijn enorme machtsvertoon en gigantische overmacht aan mantschappen en middelen maar geen greep lijkt te krijgen op de radicale islamitische groeperingen in het Midden-Oosten. Irak moeten ze noodgedwongen, en zonder

dat de rust er echt is weergekeerd, verlaten. In Afghanistan voeren ze volgens de meeste deskundigen een verloren strijd tegen de taliban en andere extremistische groeperingen. En in landen als Pakistan en Jemen kunnen de extremisten nog steeds tamelijk ongestoord hun gang gaan met het voorbereiden van aanslagen tegen westerse doelen, ondanks de Amerikaanse steun die hun regering krijgen om ze te bestrijden. Het lijkt erop dat de Amerikanen het slachtoffer zijn geworden van hun eigen mythe. In de Amerikaanse films is het altijd *the good guy* die het wint van *the bad guy*, dus waarom zou dat in het echte leven anders zijn? Het is het soort retoriek waarvan de Amerikaanse politici zich ook graag bedienen wanneer ze het hebben over Al Qaida, Osama bin Laden of andere tegenstanders: ze hebben het steevast over de *forces of evil* die bestreden moeten worden. Maar uiteindelijk zal, in de woorden van voormalig president George W. Bush, *the good prevail*.

Jammer voor hem leven we echter niet in een Disneywereld en heeft Al Qaida weliswaar niet de middelen en de man schappen die de Amerikanen op de been kunnen brengen, maar wel iets anders wat de organisatie veel sterker maakt dan het grootste leger ter wereld: geloof. Hoeveel Amerikaanse (of Nederlandse) soldaten zijn er bereid om te sterven voor de vrijheid van een volk in vergelegende landen in het Midden-Oosten? Dit terwijl de Al Qaidastrijders keer op keer bewijzen dat ze bereid zijn hun leven te geven voor de jihad en voor de in hun ogen gerechtvaardigde strijd tegen de wes-

terse imperialisten. Natuurlijk, Bush en de zijnen hebben met hun oorlogsretoriek hun best gedaan om het heilige vuur bij de manschappen aan te wakkeren, maar de meeste soldaten zullen de uitzending naar Irak toch vooral hebben beschouwd als 'werk'.

Een tweede groot verschil tussen het Al Qaidanetwerk en het Amerikaanse leger is de organisatievorm. Het decentrale netwerk van losse terroristische cellen blijkt vrijwel ongrijpbaar voor het sterk centraal en hiërarchisch georganiseerde Amerikaanse leger. Het is een strijd tussen de spin en de zee-ster, zoals de Amerikanen Ori Brafman en Rod Beckstrom die beschrijven in hun boek *The spider and the starfish*. In tegenstelling tot de meeste dieren heeft de zeester geen hoofd, geen centrum waar alle beslissingen worden genomen en van waaruit de poten worden aangestuurd. Sterker nog: hak een poot af en hij groeit gewoon weer aan. Hak vier poten af en ze groeien allemaal weer aan. Een decentrale organisatie is met andere woorden veel minder kwetsbaar dan een centrale, want daar hoef je slechts op zoek te gaan naar het hoofd en je kunt haar onschadelijk maken. Pikant detail: het verhaal gaat dat Al Qaida pas echt decentraal ging nadat president Bush zijn *war on terrorism* afkondigde en de organisatie tot staatsvijand nummer één bestempelde.

'Een sterke gezagsstructuur is voor een bedrijf als cholesterol in de aderen.' Deze uitspraak van de markante baas van autoconcern Fiat, Sergio Marchionne, geeft nog een ander belangrijk nadeel aan van de centraal aangestuurde organi-

satie ten opzichte van het decentrale netwerk: het maakt de besluitvorming traag. Elke vraag van de medewerkers op de werkvloer moet langs de geëigende kanalen en door de verschillende lagen van managers naar de top, waarna de beslissing in omgekeerde richting langs dezelfde weg terug moet naar de werkvloer, zodat de medewerker weet wat hij moet doen. Omdat iedere middenmanager zijn positie waar zal willen maken, zal hij het niet kunnen laten om zijn 'plasje' te doen na een vraag en duidelijk maken wat hij ervan vindt. Zo slibben de aderen van de organisatie langzaam dicht.

Het eerste wat Marchionne dan ook deed toen hij in 2004 het roer overnam van de noodlijdende autofabrikant, was een einde maken aan de sterk hiërarchische, op status en persoonlijke relaties gebaseerde bedrijfscultuur bij Fiat. Hij schrapte hele managementlagen, begon daarbij van bovenaf, en ontsloeg tien procent van de circa twintigduizend witte boorden. Hij benoemde buitenstaanders en jong talent in de top, maakte hen verantwoordelijk voor hun eigen business-unit en stimuleerde hen om risico's te nemen. 'Ze hebben een enorme mate van vrijheid,' zei Marchionne in 2007 tegen een journalist van *Fortune*. 'Maar die vrijheid heeft ook een heel duur prijskaartje: het leveren van resultaten.'

Die resultaten kan Marchionne zeker laten zien. Na jaren rode cijfers te hebben geschreven maakte Fiat in 2006 weer winst. Enkele nieuwe modellen, waaronder de nieuwe Fiat 500, werden een groot succes. In 2009 nam Fiat een belang in het bijna failliete, ooit zo grote Chrysler.

'Small is beautiful.' Enige weken nadat ik deze tekst in een artikel had geschreven, zie ik een van trots glimmende baas van de Nederlandse autobouwer Spyker, Victor Muller, bij Pauw & Witteman aan tafel zitten. Hij heeft zojuist het qua omzet tweehonderd keer grotere Saab overgenomen. Wanneer hem door Jeroen Pauw wordt gevraagd waarom hij denkt dat hij zal slagen waar het grote Amerikaanse General Motors zo opzichtig faalde, antwoord Muller: 'Je moet niet vergeten dat Saab als onderdeel van General Motors werd opgescheept met exorbitante overheadkosten van de holding. Daar zat een gigantisch apparaat overheen. Dat hebben we straks niet meer.' Of dat voldoende zal zijn, valt nog te bezien, maar het geeft aan dat er een nieuw tijdperk is aangebroken. Saab heeft volgens Muller in de twintig jaar dat het onderdeel was van het grote GM-concern te weinig aandacht gekregen en werd bovendien gedwongen om gebruik te maken van de platforms waarop ook alle andere merken van GM werden gebouwd. Daardoor ontstond een eenheidsworst en onderscheidde een Saab zich nauwelijks meer van andere auto's. Muller wil dit onderscheidende vermogen van Saab weer tot leven wekken. Ik wens hem daar veel succes mee.

# De laatste Manager

EEN PLEIDOOI VOOR VRIJHEID,  
GELIJKHEID EN ONDERNEMERSCHAP

Stel je eens een wereld voor zonder managers. Een wereld waarin je je werk doet zoals jij denkt dat het goed is, zonder je voortdurend te moeten verantwoorden.

*'De achttienhonderd verpleegkundigen van Buurtzorg Nederland, een landelijke thuiszorgorganisatie, werken in teams en regelen alles zelf, van roosters tot huisvesting. De cliënten zijn zeer tevreden en de zorg is dertig procent goedkoper.'*

Toekomstmuziek? Nee, overal in het land worden managers ontslagen en als deze trend doorzet, zal over tien jaar de laatste manager vertrekken. Hij mag het licht aan laten: zijn goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers zijn prima in staat om hun werk zelf te organiseren.

Managers zijn een uitstervend ras. Lees in dit inspirerende boek hoe steeds meer organisaties vertrouwen op ondernemende, zelfsturende professionals.

Auteur en filosoof **Ben Kuiken** schreef eerder *Wie is hier nu eigenlijk de baas?* en het *Klein receptenboek voor het nieuwe werken*.

Bezoek ook: [www.delaststemanager.nl](http://www.delaststemanager.nl)

HAYSTACK

