



te bekennen; net als vroeger werken de wijkverpleegkundigen in zelfsturende teams. Volgens De Blok gaat dat prima. "Mijn medewerkers weten precies wat ze moeten doen. Ze krijgen een vraag van een cliënt of van de huisarts, ze gaan bij de cliënt langs en ze maken afspraken. Ondertussen groeien we in hoog tempo. Er lopen nu maar liefst 7000 medewerkers rond, onderverdeeld in 600 teams. En dat verbaast me niets. Ik ken maar weinig mensen die thuis graag worden aangestuurd door hun partner. Waarom doen we dat dan wel op het werk?"

### Kesselaar

Die laatste uitspraak zou ook afkomstig kunnen zijn van René Kesselaar van bouwbedrijf Kesselaar en Zn. in Alkmaar. Hij is weliswaar directeur/eigenaar, maar dat is niet te zien op zijn visitekaartje. Zeven jaar geleden heeft ook hij de managementlagen afgeschaft. Sterker nog: in zijn bedrijf zijn mensen niet ingedeeld in functies. "Functieomschrijvingen werken alleen maar belemmerend", vindt hij. "Mensen roepen: 'dat doe ik niet, want dat hoort niet bij mijn functie' Daardoor zijn ze niet betrokken bij anderen. En bovendien bestaat het gevaar dat ze daardoor vastroesten. Ze doen alleen wat ze moeten doen en zullen nooit ontdekken wat ze allemaal in hun mars hebben."

En dat ontdekken de medewerkers van het bouwbedrijf wel. Want Kesselaar mag de functieomschrijving dan hebben afgeschaft, hij liet zijn mensen wel testen en

## Re-integratie

Hoe zit het als iemand ongeschikt wordt voor de eigen functie? Bij Buurtzorg Nederland wreekt zich dan het gebrek aan variëteit. "Bij ons werkt meer dan 95 procent als wijkverpleegkundige" zegt De Blok. "We hebben maar een zeer beperkt aantal mensen op de administratie. Dat betekent dat we bij arbeidsongeschiktheid al snel overschakelen op het tweede spoor."

Bij Finext is de variëteit van werkzaamheden er wel. "Iemand krijgt bij ons altijd de gelegenheid om een heel andere kant op te gaan", zegt Wesley Schulte. "HRM'er in plaats van salesmedewerker, controller in plaats van marketeer. Wat ook vaak gebeurt, is dat die mensen voor zichzelf beginnen. En dan zie je ze hier vaak al heel snel weer rondlopen, omdat ze worden ingehuurd."

inschalen naar denk- en prestatieniveau. Soms met onverwachte resultaten. "Een van mijn jongens was timmerman, al jaren. Maar wat bleek na die test? Hij zat op hbo-niveau. Ik hem een opleiding aangeboden en nu werkt hij op de afdeling Calculatie. Daar zit hij helemaal op zijn plaats; die jongen heeft het enorm naar zijn zin."

Dat klinkt natuurlijk mooi, maar de vraag is of een bedrijf zonder managers niet uitmondt in een chaos. Kesselaar wuift het weg. "Als je mensen verantwoordelijkheid geeft, gaan ze die ook nemen. Neem de afdeling Planning. Die moet altijd heel vroeg aanwezig zijn, omdat ze instructies doorgeven aan de mensen van Onderhoud en Renovatie die om half acht de weg op gaan.. Maar denk je dat ik ga controleren of iedereen op tijd aankomt? Dat gebeurt gewoon vanzelf. En dat is helemaal niet zo vreemd, want ze zijn dat gewend. Wat denk je dat ze op zaterdag doen? Dan klussen ze allemaal bij – en dat zonder manager, teamleider of directeur."

### Finext

Sommige bedrijven gaan nog een stapje verder. Zoals consultancy-organisatie Finext in Voorburg, dat überhaupt geen directeur meer heeft. Sterker nog, veel medewerkers zijn mede-eigenaar, ze kunnen zelf bepalen in welke richting ze doorgroeien en ieder jaar doen ze een voorstel voor hun eigen salaris. Finext liet zich inspireren door de zakenman Ricardo Semler die in Brazilië diverse bedrijven oprichtte. Zonder hiërarchie, met volledige vrijheid voor de werknemer, en met heel veel succes. Hijzelf werd diverse malen tot Braziliaanse zakenman van het jaar uitgeroepen.





*Finext in Voorburg: als mensen zelf hun werkplek mogen kiezen, kiezen ze niet voor een glazen kantoor langs de snelweg...*

Bij Finext draait alles om eigen verantwoordelijkheid, om vertrouwen. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de manier waarop het bedrijf is georganiseerd. De 120 mensen zijn onderverdeeld in zeven zelfstandige niches, elk met hun eigen vakgebied zoals Performance Management, Im-



*René Kesselaar vertelt in VPRO-programma Tegenlicht over zijn succesvolle aanpak*

provement en Risk. Maar daar blijft het niet bij. "Binnen een niche zoeken mensen elkaar op", zegt medewerker Wesley Schulte. "En zij vormen teams, zelfstandige mini-ondernemingen van zo'n acht mensen. Het grote voordeel: anders dan in een grote groep, kun je niet wegduiken voor je verantwoordelijkheid."

In zo'n team vervult iedereen een rol. Bijvoorbeeld HRM'er, controller, marketeer, of salesmedewerker. En omdat zo'n medewerker als enige voor zijn gebied verantwoordelijk is, moet hij die verantwoordelijkheid ook nemen. "Stel, jij hebt de HRM-rol", zegt Schultes collega Pam Stinis, "en je team kampt met een tekort aan gespecialiseerde krachten terwijl de markt juist stevig groeit. Dan kun je moeilijk gaan wijzen naar de controller. Dan moet je echt gaan kijken hoe je het zelf beter kunt doen."



“Binnen een niche zoeken mensen elkaar op.”



“Wegduiken zit niet in de bedrijfsgenen.”

### Eigen carrièrepad

Volgens Stinis zit wegduiken niet in de bedrijfsgenen. “Bij traditionele organisaties zie je vaak dat mensen vastzitten in een functie en ze eigenlijk uitgeblust zijn. Maar hier hebben ze bewust voor hun carrière-richting gekozen, en hebben ze ook de gelegenheid om een heel andere kant op te gaan. Toen ik hier kwam werken, ontdekte ik dat ik me aangetrokken voelde tot marketing. Dus heb ik mijn team een voorstel gedaan: ik wil die en die opleiding volgen en die kost zo en zo veel. Zijn jullie akkoord? En zo heb ik me kunnen bijscholen.”

Finext kent dus geen leiders – althans geen officiële leiders. Er zijn ook geen officiële regels. Wel zijn er ongeschreven regels en natuurlijke leiders. Wat die laat-

## Verzuim

Bij alle drie de organisaties ligt het ziekteverzuim laag. Buurtzorg Nederland komt uit op 4%, en daarmee duikt het bedrijf flink onder het branchegemiddelde 6,5%. Daar moeten we bijzeggen dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers ligt tussen de vijftig en zestig jaar. Finext en Kesselaar komen nog een stuk lager uit: respectievelijk op 2,1 procent en tussen de 1 en de 2 procent. Maar in flexibele organisaties is de verzuimbehoefte vaak minder hoog. “Laatst ben ik met hoofdpijn naar huis gegaan”, zegt Pam Stinis. “Zo’n middag meld ik mij niet officieel ziek, net zo min als dat ik de avonduren registreer om mijn werk in te halen. Je deelt zelf je tijd in.”

sten betreft: volgens Schulte zijn er altijd mensen die van nature het voortouw nemen. “Dat zie je ook als je met vrienden op zaterdagavond wat gaat drinken. Dan is er ook altijd iemand die op een gegeven moment roept dat het tijd wordt voor het volgende café. Dat zijn ook de mensen die hier het voortouw nemen, bijvoorbeeld als we nieuwe teams vormen. En wat die ongeschreven regels betreft: wij hebben hier de gewoonte om ons netwerk met iedereen te delen, in een grote databank. Maar als ik een relatie van een van mijn collega’s wil benaderen, moet ik die collega daar wel eerst over informeren. Doe ik dat niet, dan heb ik een probleem.”

### Functie-eisen

De bedrijfsvormen van Buurtzorg, Kesselaar en Finext blijken in de praktijk goed te werken. Maar zijn ze ook voor ieder type mens geschikt? Het antwoord is nee. Zo ziet Kesselaar nog steeds voormalig teamleiders die het aansturen niet kunnen afleren. “En dat terwijl ze er toch zeven jaar aan hebben kunnen wennen. Heel vervelend, want medewerkers krijgen dan te maken met een combinatie van warm en koud: sommigen worden wel aangestuurd, anderen niet. In een aantal gevallen heb ik dan ook mensen moeten laten afvloeien.”

Schulte van Finext ziet het misgaan als kandidaten hechten aan status. “Als jij streeft naar een eigen secretaresse of andere privileges, word je hier niet gelukkig. En denk niet dat je gewoon de instructies kunt opvolgen en vervolgens bij tegenslagen de schuld kunt geven aan een manager. Want die is er niet. Je bent zelf verantwoordelijk. Wegduiken is onmogelijk.” ←