

BEN KUIKEN



# De laatste *Manager*

EEN PLEIDOOI VOOR VRIJHEID,  
GELIJKHEID EN ONDERNEMERSCHAP

WOLFFENBUTTEL VERLAG



HAYSTACK

## **13 | EEN MANAGER ZONDER TROON**

Fokke Wijnstra is een kwieke, vriendelijke man van 61 jaar. Met zijn benen onder zich gevouwen zit hij ontspannen in een van de luie stoelen in de hal van Huis De Werve in Voorburg. Dit monumentale pand uit de achttiende eeuw aan de Laan van Nieuw Oosteinde is de thuisbasis van de adviseurs van Finext, een bedrijf uit 1998 dat is voortgekomen uit The Vision Web waar Wijnstra mede aan de basis van stond. Tegenwoordig vervult hij bij Finext nog een wat hij noemt 'vrije rol': een beetje pr, een beetje coaching en een beetje het geweten van de club.

Niemand heeft bij Finext een officiële functie, vertelt Wijnstra. Er zijn alleen rollen die afwisselend door verschillende mensen kunnen worden ingevuld. Ja, er is wel een directeur, maar dat is alleen omdat de buitenwereld dit nu eenmaal verlangt van een organisatie van een zekere omvang. Er moet iemand met de bank praten, iemand moet de aandeelhouders te vriend houden, iemand moet bij de Kamer van Koophandel als directeur geregistreerd staan. Maar het is niet zo dat deze directeur ook formeel de baas is. En ja, er zit wel iemand bij de deur in de rol van receptioniste, maar het komt geregeld voor dat deze mevrouw een middag op de administratie meehelpt en dat iemand anders dan 'de deur doet'.

‘Zodra je in functies gaat denken,’ zegt Wijnstra, ‘dan blokkeer je onmiddellijk andere mogelijkheden. Je kijkt eigenlijk niet meer naar wat iemand nog meer kan of wil. “Je wilt ook andere dingen doen? Nee, dat gaat niet, we hebben je aangenomen als receptioniste, dus jij moet bij de deur zitten.” Wij draaien het om. Er zijn bepaalde taken die gedaan moeten worden. We vragen: “Wie wil dat doen? Jij? Nou, ga maar doen.” Het grote voordeel daarvan is natuurlijk dat iemand er dan ook echt voor gaat, want hij of zij heeft er tenslotte zelf voor gekozen. En af en toe wissel je.’

Als voorbeeld noemt Wijnstra de manier waarop Finext aan zijn huidige bedrijfspand kwam. ‘Een van onze medewerkers bleek een makelaarsdiploma op zak te hebben en riep meteen: “Laat mij de onderhandelingen met de makelaar maar doen.” Oké, ga maar doen. Hij heeft dit prachtige pand voor ons binnengesleept en ons ook nog eens ongelooflijk veel geld bespaard. Fantastisch toch?’

Ook in hun gewone werkzaamheden – financiële dienstverlening – bepalen de medewerkers zelf wie wat doet. Ze vormen zelf een team en maken onderling afspraken over hoe ze het gaan aanpakken. ‘Het is dus geen vrijheid, blijheid,’ verduidelijkt Wijnstra. ‘Je bent verantwoordelijk voor een bepaalde taak en daarop ook aanspreekbaar. Het is toch wel fijn dat als je hier komt het licht het doet, de verwarming aan is en er koffie is. En we willen ook succesvol zijn, winst maken en de klant helpen. Daar maak je afspraken over, iemand zorgt ervoor dat het geregeld is. Maar de kern is dat iedereen daar

dan zelf voor kiest. Dat maakt het veel krachtiger. Als je iets doet waar je zelf voor hebt gekozen, is de kans op succes een stuk groter dan wanneer je domweg een order uitvoert.'

Finext komt voort uit het netwerk van The Vision Web, rond de eeuwwisseling veelvuldig in de media beschreven als een van de voorbeelden van de vrije internetcultuur. Vooral het feit dat de visionwebbers, zoals ze zichzelf noemden, opereerden vanuit een grand café, was een dankbaar onderwerp voor journalisten en fotografen. De oprichters van The Vision Web werden geïnspireerd door de celfilosofie van Eckart Wintzen, door de ideeën van de internetgoeroes uit Californië, maar vooral ook door de boeken van Ricardo Semler. Net als Semco kende The Vision Web geen hiërarchie of centrale sturing, geen functieomschrijvingen, en hadden alle medewerkers toegang tot alle informatie. Het idee was namelijk dat door de komst van internet informatie niet meer te controleren viel. Informatie was vanaf dat moment overal en voor iedereen toegankelijk. Daarmee sloeg internet en vooral e-mail de bodem weg onder het hiërarchische bestuursmodel, dat juist gebaseerd was op het beheersen van die informatiestromen. Als je in het oude model iets gedaan wilde krijgen van iemand op een andere afdeling, dan diende je een verzoek in bij je manager, die het vervolgens besprak met de manager van die andere afdeling. Maar nu kon je rechtstreeks met je collega van die andere afdeling communiceren en werd die hiërarchie dus grotendeels overbodig. Alleen in naam hadden deze

bedrijven nog een chief executive officer, want iemand moest nu eenmaal het gezicht naar buiten zijn.

In een interview met *Management Team* uit de zomer van 2001 vergelijkt de toenmalige 'ceo' van The Vision Web, Eddy Vermeire, het delen van informatie met het immuunsysteem van de organisatie: 'We investeren veel in het immuunsysteem van ons netwerk. The Vision Web als organisatie is absoluut transparant. Iedereen die bij ons werkt, heeft via het intranet onbeperkt toegang tot alle informatie. Dus al die winkeltjes kunnen van elkaar zien hoe ze het doen. Dat is ons enige controlemechanisme: transparantie en vervolgens de bereidheid om elkaar aan te spreken op wat je van elkaar ziet. "Goh, wat een leuk idee, mag ik meedoen?" Of: "Hé joh, dat gaat niet goed. Kan ik je helpen?"'

Vermeire erkende in dat interview dat het met de groei van de organisatie – The Vision Web telde op dat moment ruim vijfhonderd werknemers – lastiger werd om elkaar te blijven aanspreken en informatie te delen. Maar hij had er alle vertrouwen in: 'Bedenk wel: de meeste mensen die bij ons werken zijn binnengekomen via collega's die zij al kenden en met wie zij graag wilden samenwerken. Sociaal ingestelde jongens en meisjes, met een positieve blik. Als je er moeite mee hebt om andere mensen te vertrouwen, moet je niet bij The Vision Web komen werken. Dat selecteert zichzelf uit, daar is heus geen sociale druk voor nodig!'

Ondanks deze positieve woorden overleefde ook The Vision Web het uiteenspatten van de internetzeepbel niet. Het werd

in 2004 gekocht door automatiseerder Ordina, die er bijna een 'gewoon' bedrijf van maakte. Alleen Finext mocht van de nieuwe moeder zelfstandig blijven en zijn eigen, platte cultuur behouden.

Wijnstra leidt mij rond door het gebouw. De oude stijklamers van het kasteel zijn bijna allemaal ingericht met moderne flexwerkplekken, waar enkele tientallen medewerkers op een laptop zitten te werken. In een hoek van de serre vindt een overleg plaats en door het hele gebouw lopen mensen hardop pratend rond met hun mobiel vast tegen het oor geklemd. 'Alleen hier op de administratie hebben we min of meer vaste werkplekken,' vertelt Wijnstra terwijl we een kamer van zo'n dertig vierkante meter binnenlopen. In tegenstelling tot de overige werkplekken zijn de tafels in de kamer niet 'clean' en anders dan in de rest van het pand wordt een van de wanden hier volledig ingenomen door kasten vol mappen. 'Iedereen heeft toegang tot alle informatie,' zegt Wijnstra terwijl hij op de mappen wijst. 'Kijk, dit zijn onze personeelsdossiers. Iedereen kan erbij.' Hij pakt een map uit de kast en bladert er snel doorheen. 'Dat is wel een voorwaarde als je wilt werken zoals wij: transparantie, geen achterkamertjes. Alleen dan kun je elkaar scherp houden, elkaar aanspreken op gedrag. Iedereen kan zien wat ik verdien en als ik mezelf zou verrijken ten koste van de organisatie, dan krijg ik dat echt wel te horen.'

Ook de salarissen bepalen de teams zelf. Iedereen krijgt een

basissalaris en daar bovenop is er een winstdeling op basis van de prestaties van een team en de individuele toegevoegde waarde van ieder afzonderlijk lid van dat team. Dat geeft soms discussie en gedoe, erkent Wijnstra, maar 'dat is gezond gedoe. Dat gaat namelijk over jouw bijdrage aan het geheel en heel vaak durven we het daar niet over te hebben. Maar dat is natuurlijk eigenlijk de kern: wat doe jij om dit bedrijf tot een succes te maken? Daar mag je elkaar best op aanspreken. Sterker, daar móét je elkaar op aanspreken.'

Naast zijn rollen bij Finext werkt Wijnstra als zelfstandig organisatieadviseur, waarbij hij zijn ideeën over zelfsturing en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers aan de man probeert te brengen. 'Finext is mijn bewijsgrond: wij doen het hier. Wij laten zien dat het kan en dat het ook succesvol is. Wij zijn het beste renderende onderdeel van Ordina, en daarom laten ze ons tot nu toe ook met rust. Maar ook andere cijfers laten zien dat het werkt. Onze medewerkerstevredenheid ligt op een 8,5, terwijl dit landelijk voor dit type bedrijven een 6,9 is. De betrokkenheid van onze medewerkers is al jaren achtereen tachtig procent; landelijk is dat een schamele twintig procent. Het ziektepercentage ligt bij ons onder de twee procent. En we draaien, ondanks de crisis, nog steeds goed. We groeien weliswaar niet meer, maar we zijn nog steeds kerngezond.'

'De kunst is,' zegt Wijnstra terwijl hij broodjes heeft laten aanrukken en zelf in de keuken bordjes heeft gepakt, 'om het zo veel mogelijk bij de medewerkers zelf te laten. Je moet niet

de illusie hebben dat je alles kunt beheersen. Sterker nog: als je dat probeert, werkt dat alleen maar contraproductief. Dan daalt het slagingspercentage dramatisch. Wat iemand zelf heeft bedacht, dat slaagt. Als hij een opdracht moet uitvoeren, gaat hij alleen maar redenen bedenken waarom hij het niet hoeft te doen. Dat kost zo veel energie! Nee, dit werkt veel beter.’

Het verhaal van Finext doet sterk denken aan een ander bedrijf dat ik de afgelopen jaren goed heb leren kennen: e-office. Ook dit IT-bedrijf kende in zijn beginperiode geen functies, geen hiërarchie, geen afdelingen en ook hier was alle informatie voor iedereen toegankelijk. ‘Als je ervan uitgaat dat de mensen die wij aannemen net zo slim zo niet slimmer zijn dan wij,’ legde een van de oprichters van e-office, Roland Hameeteman, mij uit tijdens een van de vele gesprekken die ik met hem had, ‘wie ben ik dan om te bepalen welke informatie ze mogen zien en welke niet? Dat kan ik helemaal niet. Ik weet niet wat jij nodig hebt om je werk goed te kunnen doen. Dus gooi het open, laat informatie vrij stromen! Dus ook geen structuur, geen functies, geen barrières die het vrij stromen van de informatie zouden kunnen hinderen.’

Hameeteman, een lange man met halflang, donker haar, krijgt een lichte, meewarige glimlach om zijn mond als hij terugdenkt aan die begintijd van e-office, begin jaren negentig. Hij vervolgt: ‘En als je dat doet, als je de informatie vrij toegankelijk maakt, dan zeg je dus eigenlijk: “Ik vertrouw



jou.” Want anders deed ik dat niet. Nou, dat klonk in die tijd heel erg soft. Maar het was ook wel praktisch. Want als ik jou niet vertrouw en jij vertrouwt mij niet, dan gaan we dus heel veel tijd en energie verspillen aan controles en verantwoording en formulieren. Daar word je doodmoe van! Dus laten we nou gewoon makkelijk doen: ik vertrouw jou, jij vertrouwt mij en we gaan gewoon netjes met elkaar om. Klaar.’

Het bedrijf van Hameeteman en zijn businesspartner Rutger Stekelenburg draaide vrijwel vanaf de start als een tierelier, niet in de laatste plaats doordat e-office met zijn neus midden in de boter van de internethype viel. Het bedrijf was ooit begonnen als de Nederlandse reseller van Lotus Notes, een van de eerste programma’s waarmee online kennis kon worden gedeeld. Toen de internethype halverwege de jaren negentig losbarstte, stond e-office dan ook vooraan, mede dankzij die hippe ‘e’ in de naam. Het bedrijf bouwde websites bij de vleet, richtte portals in voor kennismanagement en gaf trainingen in het gebruik van e-mail en internet. En medewerkers meldden zich spontaan aan, enthousiast als ze waren over de open cultuur van het bedrijf en de enorme vrijheid die ze er kregen.

In zijn boek *De kracht van mensen* beschrijft Hameeteman hoe het vervolgens toch nog misging. Dat verhaal begint met de mislukte beursgang van World Online, op 17 maart 2001. Sloeg dit al een flink gat in het vertrouwen in de internetboom, toen enkele maanden later twee vliegtuigen het World

Trade Center in New York binnenvlogen, was een wereldwijde recessie een feit. ‘Wij hadden nog een uitstekend 2001,’ herinnert Hameeteman zich. ‘Tot het einde van dat jaar hadden we het razend druk met opdrachten en projecten. Maar in januari 2002 viel het met een klap compleet stil. Afgelopen, over, uit. Ik weet nog dat we op een bepaald moment gingen controleren of de telefooncentrale nog wel werkte, zo stil was het. Toen hadden we toch wel een probleem. We hadden namelijk geen organisatievorm, geen structuur. We hadden zelfs geen verkoopapparaat. We hadden alleen een heleboel mensen, en die organiseerden zich rond de projecten, rond de vraag van de klant... En opeens was er geen vraag meer, waren er geen projecten meer. En dan heb je dus eigenlijk helemaal niets meer. Alleen een hoop mensen, die allemaal vragend naar jou kijken: “Zeg het maar, wat gaan we doen?”’

Om zijn bedrijf te redden moest Hameeteman mensen ontslaan. Hij moest structuren invoeren, begrotingen maken, targets opleggen. Het bedrijf werd opgesplitst in een aantal zelfstandige bv’s, met aan het hoofd daarvan een directeur, die een harde omzetdoelstelling meekreeg. ‘We begonnen steeds meer op een gewoon bedrijf te lijken,’ verzucht Hameeteman. ‘We moesten wel. Als iemand een jaar daarvoor bij mij was gekomen en gevraagd had om meer structuur, dan had ik hem mijn kamer uitgezet. Maar nu stond het bedrijf op het spel, en de banen van bijna honderd mensen.’

Het kantoor van e-office bevindt zich op de bovenste verdiepingen van een markante rode kantoortoren aan de zuidkant

van de forensenplaats Houten. Vanuit de lift op de zevende etage kom je in een grote, open en opvallend lichte ruimte met in het midden een flinke, ovale balie en aan de zijkant een aantal comfortabele banken. De vele ramen geven uitzicht op de polders rond Houten en het Amsterdam-Rijnkanaal. In de verte is de skyline van Utrecht te zien met de Domtoren als opvallend herkenningspunt. De verschillende overlegruimtes op deze verdieping hebben een grote, glazen wand naar de centrale hal en zijn allemaal vernoemd naar beroemde kunstenaars en politieke leiders, zoals Leonardo da Vinci en Nelson Mandela. Onder hun naam staat hun droom vermeld. Bij Da Vinci staat: 'Een bemande vlucht met door hem ontworpen gemotoriseerde luchtvaartuig met klapwiekende vogelvleugels.'

Hameeteman deelt een kamer met Rutger Stekelenburg, met wie hij nog steeds het bedrijf runt. Hun droom: 'Een digitale werkomgeving waarin mensen optimaal kunnen samenwerken.' Hameeteman gelooft ondanks zijn bijnadoodervaring met e-office nog steeds dat je medewerkers zo veel mogelijk vrij moet laten en dat je informatie vrij moet laten stromen. Maar hij denkt nu dat dit slechts geldt voor een deel van het bedrijf, voor wat hij noemt 'het eenentwintigste-eeuwse of gele deel'. 'Dat is het creatieve deel, het deel van de kenniswerker dat nieuwe oplossingen bedenkt en innovatieve producten ontwikkelt. Dat kun je niet managen, dat kun je hooguit faciliteren.' Daaronder zit volgens Hameeteman echter een ander deel, 'het twintigste-eeuwse of blauwe deel'. 'Dat

is het deel van de processen, van de regels, van de afspraken. Dat moet eerst goed geregeld zijn, wil je überhaupt creatief kunnen zijn. Als je elke keer moet bedenken hoe de factuur eruit moet zien, dan heb je geen tijd meer om nieuwe oplossingen te bedenken voor de klant.'

Een andere les die Hameeteman heeft getrokken, is dat de meeste mensen toch wel enige structuur nodig hebben om zich goed te kunnen ontwikkelen. 'De meeste mensen hebben behoefte aan een helder omschreven ruimte waarbinnen ze zich mogen bewegen. Ze willen weten wat je van hen verwacht, ze willen weten waar ze verantwoordelijk voor zijn en tot hoe ver ze mogen gaan. Geef je hun dat niet, dan gaan ze zich onvermijdelijk klein maken, uit angst fouten te maken. Terwijl, als je ze kaders geeft, dan gaan ze die ruimte helemaal benutten. En als ze tegen de grenzen aanlopen, worden sommigen pas echt creatief. Of ze komen bij je om meer ruimte te vragen. Dat is natuurlijk het mooiste wat er is, want dat betekent dat ze groeien.'

e-office heeft zogenaamde groeicoaches aangesteld die de medewerkers helpen te groeien in hun professionele carrière. Samen met deze groeicoach bepaalt iedere medewerker voor zichzelf welke doelen hij stelt voor de komende periode. Dit moeten meetbare doelen zijn, en ze moeten bij voorkeur bestaan uit kleine stapjes, want dat stimuleert. 'Het mooie is,' zegt Hameeteman, 'dat als mensen hun eigen doelen vaststellen, je ze niet meer hoeft te controleren. Dan zijn ze namelijk intrinsiek gemotiveerd om dat succes te bereiken. Ze werken

tenslotte aan hun eigen groei, aan hun eigen leerproces. En daardoor groeit het bedrijf dus ook. Veel verder dan wanneer je het zelf allemaal bedenkt.'

Op het gloednieuwe hoofdkantoor van Microsoft Nederland op Schiphol word ik ontvangen door een receptioniste die staande achter een desk mijn gegevens invoert in een laptop. Ik krijg vervolgens een badge uitgereikt en word verzocht even plaats te nemen op een van de banken terwijl zij mijn afspraak op de hoogte brengt van mijn komst. Twee minuten later word ik opgehaald door Steven Gelder van communicatiebureau Marlot. Hij leidt mij door de poortjes en de trap op naar een koffiebar van CoffeeCompany. Wat wil ik drinken? Een cappuccino, een latte, of een panna montata misschien? Ik houd het bij een 'gewone' cappuccino. Met de koffie in de hand lopen we door een open ruimte naar een immense tafel, waar de directeur van Microsoft Nederland, Theo Rinsema, op een laptop zit te werken. Naast hem zit zijn secretaresse en aan het andere eind van de tafel zitten nog een paar Microsofties over hun laptop gebogen.

Welkom bij het nieuwe werken volgens Microsoft Nederland. In het kantoor van de softwaremaker op Schiphol heeft niemand meer een eigen kamer, ook de directeur niet. Net als alle andere medewerkers moet Rinsema elke ochtend een plekje zien te vinden aan een van de flexwerkplekken in het gebouw. 'Wat ik heb gedaan,' legt hij even later uit als we plaats hebben genomen in een van de overlegruimtes in het gebouw, 'is

status en hiërarchie van elkaar scheiden. Aan de hiërarchie heb ik niet zo veel gedaan: ik ben nog steeds eindverantwoordelijk voor Microsoft Nederland, mensen weten wanneer ze mijn toestemming nodig hebben, dat is allemaal prima vastgelegd. Maar die eigen kamer heb ik wel opgegeven. En als de parkeergarage onder het gebouw vol is, dan moet ik ook een plekje zien te vinden op P15 of nog verder. En ik ben maar weinig managers tegengekomen die zeiden: “Dat is een goed idee.”

Het opgeven van dergelijke privileges heeft Rinsema echter heel veel opgeleverd, vertelt hij. “Ten eerste acceptatie bij de medewerkers: ze zien dat ik de verandering naar het nieuwe werken net zo doormaak als zij, er is voor mij geen status aparte omdat ik toevallig de baas ben. En ten tweede omdat het mij een beter contact met mijn medewerkers oplevert. Zo’n eigen kamer, dat is natuurlijk ook wel heel erg makkelijk. Mensen moeten naar je toe komen als ze wat met je willen bespreken. Dat werkt ook psychologisch: ze komen jouw kamer binnen, en meestal zit de directeur ook nog eens met zijn rug naar het licht en blijft hij achter zijn bureau zitten als jij binnenkomt. Het is toch een soort uitwedstrijd die je speelt, je staat meteen met 1-0 achter, emotioneel gezien. Op het moment dat je dat niet meer hebt, dat je gewoon aan de grote tafel tussen de mensen zit, dan ontstaan er ook betere verbindingen tussen mensen. Je weet veel beter wat er speelt binnen het bedrijf. Als ik aan de lange tafel zit en mensen lopen langs en ik praat met hen – dat is toch een cadeautje!?”

Dan kun je je toch niet meer voorstellen dat je weer in zo'n dichte kamer zit met een secretaresse ervoor en dat de mensen op audiëntie komen? Dat is toch veel minder leuk dan dit?'

Zoals het een trouw en bescheiden filiaal van een Amerikaanse multinational betaamt, worden de credits voor het bedenken van het concept van het nieuwe werken toegekend aan de meester zelf, Bill Gates. De softwaretycoon zat in 2005 een werkgroep binnen Microsoft voor die zich boog over de toekomst van werk en wat de consequenties daarvan waren voor de software die het bedrijf ontwikkelt. Maar terwijl het Amerikaanse hoofdkantoor zich vervolgens vooral op de producten stortte, ging het Nederlandse verkoopkantoor nog een flinke stap verder door ook de heersende aanwezigheidscultuur binnen het bedrijf aan te pakken. Rinsema: 'Iedereen was hier al gewend aan flexibele werktijden, de bezettingsgraad van ons vorige kantoor lag op 25 procent. En toch gaven mensen ons een onvoldoende voor de balans tussen werk en privé: een 5,4. Ze gaven vooral aan dat ze het moeilijk vonden om te stoppen met werken. Dat was voor ons een belangrijke aanleiding voor het veranderingstraject dat uiteindelijk leidde tot een andere manier van werken en tot dit gebouw. Omdat we zeiden: het klopt natuurlijk niet dat 's avonds werken altijd overwerken is. Je zou mensen de vrijheid willen geven om het werk te doen dat ze moeten doen, maar op het moment dat ze zelf willen. En als ze dan op woensdagochtend willen gaan

kanoën omdat dat het ideale moment daarvoor is, dat ze daar dan ook de vrijheid voor voelen. Dan halen ze 's avonds hun werk wel weer in. Dat is een veranderingstraject waar we heel veel aandacht aan hebben besteed door middel van coaching en vooral door het bespreekbaar te maken. Inmiddels krijgen we voor die balans tussen werk en privé een 8,3; dat is een van de hoogste scores wereldwijd.'

Nu komen collega's van Rinsema van over de hele wereld naar Schiphol om zich te vergapen aan wat die rare Nederlanders nu weer hebben bedacht. De grote baas, Steve Ballmer, was erg enthousiast bij een bezoek aan ons land in 2009, vertelt Rinsema, maar vroeg zich toch af of het concept ook in Amerika zou passen. 'Hij dacht dat het toch wel een heel erg cultuurding was.'

Want uiteindelijk gaat het helemaal niet om dat mooie gebouw met zijn hippe koffiebar en al die mooie lounge- en flexplekken, zegt Rinsema. En het gaat ook niet over plaats- en tijdonafhankelijk werken. 'Mensen de ruimte geven, daar draait het voor mij om. Ik ga ervan uit dat de meeste mensen die hier werken, over het algemeen slimmer zijn dan ik ben, in elk geval op een aantal gebieden. Dus als ik dit bedrijf succesvol wil laten zijn, dan moet ik het talent de ruimte geven om datgene te doen waar het goed in is. Dat is voor mij leiderschapsles nummer één: ruimte geven aan mensen om hun talenten te ontwikkelen en te groeien. Dus al die controlemechanismen en de overtuiging dat je het allemaal zelf zo goed weet loslaten. Het voordeel daarvan is dat je daardoor



ook een stuk onbevangener bent: je leert beter te luisteren, je leert van je collega's en van de inzichten die zij hebben.'

Een mooi verhaal, denk ik terwijl ik op de nationale luchthaven op de trein naar Amsterdam stap. En hoewel Microsoft hiermee ook zeker een zakelijk doel nastreeft (laten zien wat je allemaal met hun software kunt, *eat your own dogfood*), geloof ik dat Rinsema oprecht is. Hij wil echt niet de baas spelen die het allemaal zo goed weet. Zou dat dan toch die Hollandse poldermentaliteit zijn die maakt dat Nederlandse managers niet zo'n behoefte hebben aan hiërarchische verhoudingen en aan overbodige statussymbolen? Feit is dat in ons land de laatste jaren vele initiatieven à la het nieuwe werken van Microsoft zijn opgebloeid die in de meeste andere landen ondenkbaar zouden zijn. Zou het dan toch een cultuurding zijn? Interessante vraag; dat moet ik nog eens uitzoeken. Nu eerst naar Tilburg, waar volgens sommigen de oerknal van het nieuwe werken plaatsvond.

# 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.delaatstemanager.nl](http://www.delaatstemanager.nl)

*'Eens, zo kan het dus ook. Lezen en doen!'*

Ben Tiggelaar

HAYSTACK

