

Inhoud

Voorwoord 7

Het verhaal

Proloog 13

1. Naar het eiland 17
2. Opa Marcus 26
3. Bijen scheren 39
4. Lex 49
5. Kasten en kaders 62
6. Orde, structuur en chaos 77
7. Meer door minder 85
8. Gestoken worden 99
9. Terug naar het eiland 113

De theorie

Het bijenherder-model 121

Leidinggeven als een imker, hoe doe je dat? 130

Zelftest – Doe de imkercheck 135

Naschrift 142

Dankwoord 146

Over de auteur 149

Voorwoord

Toen Rini mij vroeg om dit voorwoord te schrijven, heb ik even getwijfeld. *De bijenherder* gaat namelijk prominent over zelfsturing, en dat is voor mij slechts een middel. Zelfsturing moet altijd een hoger doel dienen: gezamenlijk een bestaand probleem zo goed mogelijk oplossen; het realiseren van een andersoortige verbinding met je omgeving. In veel gevallen is zelfsturing dan een prima hulpmiddel om snel en lokaal tot goede oplossingen te komen. Maar het blijft een hulpmiddel. Zelfsturing is geen doel op zich.

Zelfsturing is ook niet nieuw: het ontstond in de jaren tachtig van de vorige eeuw. In die periode was ik wijkverpleegkundige. Het werk was gevarieerd en er werd continu een appèl gedaan op de eigen creativiteit. Zoveel verschillende problemen, zoveel verschillende oplossingen. Iedere dag een avontuur, met kinderen, jonge moeders, ouderen. Het werk zat ingebed in het dagelijks leven; je was onderdeel van de gemeenschap, waardoor je heel effectief te werk kon gaan.

Dat werd anders in de jaren negentig. De politiek dacht dat schaalvergroting tot efficiëntere zorg zou leiden. Thuiszorgorganisaties fuseerden en groeiden uit tot grote organisaties die de ambitie hadden te 'presteren'. Ik

kon niet tegen dit managementdenken in de zorg, het idee dat er mensen zijn die denken, de managers, en dat er andere mensen zijn die uitvoeren, de werknemers. Het van boven naar beneden denken. Ik vind het dramatisch. Er wordt dan niet meer vanuit het perspectief van de cliënt gedacht, maar vanuit het belang van de organisatie. Ik stopte dan ook, in 1993.

Maar het bleef kriebelen. Vijftien jaar geleden begonnen mijn vrouw en ik daarom Stichting Buurtzorg. Buurtzorg levert persoonlijke verzorging en verpleging thuis aan cliënten die ernstig ziek zijn, terugkomen van een ziekenhuisopname of zelfstandig willen blijven wonen. Buurtzorg gaat uit van ieders eigen mogelijkheden. Iedere cliënt krijgt een persoonlijk begeleider die samen met hem of haar bekijkt wat er aan zorg nodig is, nu en in de toekomst. We lossen de problemen lokaal op. Op een manier die voor iedereen het beste werkt en die ook recht doet aan alle betrokkenen in de omgeving: de wijkagent, huisarts of buurvrouw, en de zus die om de hoek woont.

Buurtzorg werkt met kleine teams van wijkverpleegkundigen en -ziekenverzorgenden. Dit zijn zelfsturende teams die zorg bieden die specifiek aansluit bij de wensen en behoeften van elke individuele cliënt. Op deze manier zijn onze medewerkers eigenaar van de oplossing. Het zijn hún cliënten, het is hun wijk, hun kantoortje, hun team. Bij Buurtzorg hebben we dan ook geen managers of pr-afdeling.

Het vakmanschap en de persoonlijke relatie met de cliënt staan centraal. Cliënten zijn tevreden en hebben gemiddeld minder lang zorg nodig.

We begonnen Buurtzorg indertijd met een klein team van vier medewerkers. Inmiddels zijn we met meer dan

1000 teams en meer dan 14.000 medewerkers, en hebben we een jaaromzet van ruim 400 miljoen euro.

De lessen in *De bijenherder* werken. Dat heb ik zelf mogen ervaren. En ze werken niet alleen in de zorg, maar ook daarbuiten. De mensen die het werk doen het zelf laten regelen, kan overal. Bovendien maakt het allerlei managementfuncties en coördinatoren overbodig. Je kunt het overal toepassen: in het onderwijs, bij de politie, in de bankenwereld. Laat de mensen die het werk doen het zelf organiseren. Die kunnen dat veel beter dan je denkt. Vertrouw op hun kunde, inzicht en vakmanschap. Alleen op die manier laat je mensen volledig tot hun recht komen en in hun kracht staan.

‘Hoe minder je organiseert, hoe beter het is!’ is dan ook mijn belangrijkste boodschap. Vertrouwen en verantwoordelijkheid in plaats van controle en achterdocht.

Dit boek geeft laagdrempelig en duidelijk inzicht in de redenen waarom zelfsturende teams de basis vormen voor werken in de eenentwintigste eeuw. Het is uitermate geschikt voor mensen in de praktijk die meer over zelforganisatie willen weten en dat zelf in het belang van hun hogere doel willen inzetten.

Kortom: een aanrader!

Jos de Blok

Directeur Stichting Buurtzorg

In 2014 ontving Jos de Blok de Albert Medaille. Een hoge Britse onderscheiding die sinds 1864 jaarlijks wordt uitgereikt aan een persoon, organisatie of groep die vooruitgang en positieve verandering teweegbrengt bij de aanpak van hardnekkige, we-

reldwijde problemen. Voormalige winnaars zijn onder anderen: Louis Pasteur, Thomas Edison, Winston Churchill en Stephen Hawking.

Proloog

In zijn ooghoek ziet Mark zijn telefoon oplichten. Dat ding stond natuurlijk nog op stil en hij is helemaal vergeten hem weer op geluid te zetten. Net voordat hij opneemt, ziet hij dat er al vijftien gemiste oproepen zijn. Het is crisis op de zaak en die lijkt onoplosbaar: er kan door geen enkele klant worden betaald. Dit kost kapitaal!

Mark realiseert zich dat hij geen keus heeft: hij moet terug naar kantoor. En wel meteen. De eerstvolgende boot vertrekt al over twintig minuten. Die moet hij nog kunnen halen! Snel kleedt hij zich om en graait zijn spullen bij elkaar. Hij neemt nog net de tijd om een briefje neer te leggen voor tante Riek, met daarop uitgelegd waarom hij er zo snel vandoor moet. Hij springt in de auto en scheurt weg.

Als hij kort in zijn achteruitkijkspiegel kijkt, ziet hij het huis van zijn opa in de verte verdwijnen. Eventjes lijkt het of hij hem achter het slaapkamerraam naar buiten ziet kijken. Maar misschien is dat verbeelding.

I

Naar het eiland

Het is half acht 's avonds als Mark van den Burg door de schuifdeuren van het kantoorgebouw loopt, op weg naar zijn auto. Het is nog anderhalf uur rijden naar de haven en de laatste boot gaat stipt om tien over negen; hij heeft dus maar tien minuten speling. Een korte vakantie naar het eiland van zijn opa ligt in het verschiet.

Het is alweer een paar jaar geleden dat hij er voor het laatst was, en aangezien zijn opa het eiland nooit meer verlaat, hebben ze elkaar dus al een tijd niet meer gezien. Zo af en toe bellen ze wel met elkaar. Dan praten ze over het weer, de dijk en het water. En natuurlijk ook altijd over de drukte op het eiland, want elk jaar lijken er meer toeristen te komen.

Mark gaat deze week alleen. Eigenlijk zou zijn vriendin Suzan meegaan, maar op het laatste moment kon ze toch niet. Ze is re-integratiecoach en werkt in een hecht team. Een van haar directe collega's moest plotseling een week naar het buitenland – iets met de familie. Daardoor kon de rest van haar collega's het werk niet aan en besloot Suzan toch bij te springen. Mark en zij hadden daar wel wat woorden over gehad. Suzan had nog voorgesteld om een week later te gaan, maar dat was voor Mark geen optie. Afspraak is afspraak. Dan ging hij wel alleen.

Het was uiteindelijk toch nog een hectische dag op zijn werk. Bij de grote supermarktketen waar hij werkt is hij verantwoordelijk voor het goed functioneren van alle ICT-systemen. Mark heeft het gevoel dat zijn functie de laatste jaren steeds crucialer geworden is. Het lijkt wel of er niets in het bedrijf kan gebeuren zonder de hulp van zijn afdeling. Overal zijn ze bij betrokken, of het nu gaat om bevoorrading van de winkels, bestellen, afrekenen of personeelsinzet, het maakt niet uit. Altijd is er wel een systeem dat zo'n proces ondersteunt. Als het om nieuwe ontwikkelingen gaat lijkt het meer en meer om de afdeling van Mark te draaien. Ondertussen moet hij er ook nog eens voor zorgen dat de bestaande systemen in de lucht blijven. Hij is er druk mee.

Vandaag was weer zo'n dag. Halverwege de ochtend kreeg hij een paniektelefoontje vanuit het distributiecentrum. Het programma dat de orders voor de winkels voorbereidt liep steeds vast. Dit veroorzaakte een enorme vertraging bij het verzamelen van de bestellingen en tegen het einde van de middag stond er een lange rij met vrachtwagens te wachten, omdat het in het distributiecentrum veel te langzaam ging.

Aan de ene kant is het zijn grote frustratie dat hij er op dagen als deze eens te meer op gewezen wordt hoe uniek zijn kennis is voor het bedrijf en hoe weinig zijn eigen mensen actie durven te ondernemen. Tegelijkertijd geeft dat hem ook veel voldoening. De kick als alles het weer doet, wanneer de systemen weer in de lucht zijn en het gevaar is geweken. Die adrenalinestoot is haast verslavend te noemen. Als de vlammen bij wijze van spreken uit de sys-

temen slaan en niemand weet waar te beginnen of waar de fout precies kan zitten, juist dan is Mark op zijn best. Die kwaliteiten hebben hem geen windeieren gelegd. Jaar na jaar een uitstekende beoordeling, met de daarbij behorende loonsverhogingen en carrièrestappen. Een eigen kantoor met een persoonlijke secretaresse, Joyce, en een eigen parkeerplaats; het hoort er allemaal bij.

Hij hoeft dan ook niet ver te lopen naar zijn auto: een Aston Martin cabriolet, die hij recent met enige schroom heeft gekocht. Weliswaar niet splinternieuw, maar toch had hij getwijfeld. Kan dat wel bij een supermarkt? Wat zullen de vrachtwagenchauffeurs daarover zeggen? Uiteindelijk besloot hij het wel te doen; hij werkt er immers hard genoeg voor. En als hij dit weekend lekker met de kap open over het eiland toert, geeft dat hem een onschatbaar gevoel van vrijheid.

Vlot stuurt hij zijn auto naar de slagboom van het terrein. Nog een snelle groet naar de bewaker en hij zoekt richting de snelweg. Gelukkig zijn er rond dit tijdstip weinig files en door 140 te rijden op de snelweg kan hij de laatste boot nog prima halen.

* * *

Om kwart over negen staat Mark op het dek van de veerboot. Hij heeft een grote beker koffie gekocht en gaat zitten op een van de banken. Het is een fantastische avond. De zon hangt laag boven de zee in een mooie diep oranje

De kick als alles
het weer doet,
wanneer de
systemen weer in
de lucht zijn en
het gevaar is
geweken.
Die adrenaline-
stoot is haast
verslavend
te noemen.

kleur. Hij voelt zijn lichaam ontspannen. De stress van overdag verdwijnt als sneeuw voor de zon.

En stress is er, overdag op kantoor. Om nog enige controle te houden is hij er elke dag rond zeven uur al te vinden. En de dagen dat hij 's avonds op tijd thuis is voor het avondeten zijn zeldzaam. Het begint hem langzamerhand op te breken. Ieder jaar neemt hij zich weer voor om het anders te gaan doen: meer te delegeren, meer verantwoordelijkheid bij zijn mensen neer te leggen, zodat hij een stapje terug kan

Meer dienend
leidinggeven.
Maar op de een
of andere manier
komt het nooit
echt goed uit de
verf.

doen uit de dagelijkse gang van zaken en zich meer op de grote lijnen en de toekomst kan richten. Meer dienend leidinggeven. Maar op de een of andere manier komt het nooit echt goed uit de verf.

Op het moment loopt er een veranderingsprogramma in zijn bedrijf rond zelfsturende teams. Het bedrijf moet wendbaar worden. De CEO heeft zich hier persoonlijk verantwoordelijk voor gesteld. Wendbaarheid, flexibiliteit en snelheid zijn het credo. Om dit voor elkaar te krijgen gaat echt alles om. Alle mensen zijn in vaste teams bij elkaar gezet en worden geacht zelfsturend te functioneren, autonoom te beslissen en snel te kunnen handelen. Dat zou snelheid en wendbaarheid op moeten leveren.

Als idee ziet Mark het zitten. Hij is in principe een groot voorstander van meer delegeren, en het is hem al jaren een doorn in het oog dat hij telkens zelf weer moet bijspringen bij operationele problemen. Helaas merkt hij in de praktijk dat die zelfsturende teams nog niet functioneren. Op papier is het inmiddels gereorganiseerd, maar