



Zelfsturend Rijnlands ondernemen

Continuïteit organiseren en
duurzaam waarde creëren

Jan Bergman

In cocreatie met Kathelijne Drenth

Zelfsturend Rijnlants ondernemen

Benader iemand zoals hij is en hij zal zo blijven,
benader hem zoals hij kan worden en hij kan zo worden.

(vrij vertaald naar Goethe)

Zelfsturend Rijnlands Ondernemen

Continuïteit organiseren en
duurzaam waarde creëren

Jan Bergman

In cocreatie met Kathelijne Drenth

Management Impact

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet.

Interviews biografie Jan Bergman, indeling en opbouw van het boek en de cocreatieve pen: Hannah Aukes

Redactie: Piet Hugen

Vormgeving en opmaak: Jeroen Reith, Buro Gom

Foto cover: Joery Bergman. De foto geeft een deel van de boom van Breklenkamp (zie hoofdstuk 36) weer, dat op speelse wijze de verbinding maakt met zelfsturend Rijnlands ondernemen.

ISBN 978 94 6276 297 8

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2019

© Jan Bergman en Kathelijne Drenth / Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet j°

Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl).

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Inhoud

Leeswijzer	7
Proloog	9
1 Verschil maken	10
I Start met je levensloop	13
2 Het vuur ontbranden	14
3 De biggenles	17
4 Wat betekent vrijheid?	19
5 Droom groot genoeg	22
6 Niet uit het veld te slaan	24
7 Kom van die tak af	27
8 Pioniersmoed	32
II Opgelet, hier komt Beijer aan	37
9 Dino's?	38
10 Muizen	42
11 De kick van zelfsturend ondernemen	45
12 Volg je levensloop	48
13 De mildste vorm van hiërarchie	51
III Tijd voor theorie	55
14 Het basisgeheim	56
15 Het grotere geheel	61
16 Ervaringswaarde	65
17 Hoe maak je winst?	68
IV Theorie in de praktijk	73
18 Welke schep erbovenop?	74
19 Pak de ruimte	79
20 Kwaliteit gaat over relevantie	83
21 Zo buiten, zo binnen	85
22 Zo binnen, zo buiten	89
23 Wat schieten we ermee op?	93

V Inspiratie voor het doen	97
24 Beijer-logica	98
25 De daad van vertrouwen	101
26 Rug aan rug, schouder aan schouder	105
27 Wees de leider	110
28 Het grootste compliment	115
29 Weet iedereen wat hij of zij moet weten?	120
30 Zaai en geef ruimte	123
31 Voorkomen wat eerder misging	129
VI Hoe houd je de flow gaande?	133
32 Eenvoud is niet ingewikkeld	134
33 Volledig zelfsturend en nu?	137
34 Spoel de film vooruit	141
35 Er zijn al zoveel anderen	146
36 Voed je veerkracht	149
37 Feest in het hoofd	152
VII Ga gewoon	157
38 De toekomst gestalte geven	158
39 Het is er allemaal al	161
40 Als je een goede boer bent	163
41 Dat is de afterglow	165
Epiloog	167
42 Het is voor elkaar, wat volgt?	168
Bijlagen	171
I Hoe dit boek tot stand kwam	172
II De geschiedenis van Beijer	175
III Lievegoed	177
IV Leiderschapsmethodieken en theoretische achtergrond	178
Literatuur	180
Jouw memo's	183
Jouw denkwerk	184

Leeswijzer

Dit boek is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen twee auteurs met ieder hun eigen expertise, ondersteund door Hannah Aukes.

Jan Bergman is de ondernemer met een duidelijk uitgesproken opvatting over hoe hij leiding wil geven aan een bedrijf. Dit boek is zijn verhaal. Bepaalde uitspraken die Jan typeren, hebben in de tekst een extra accent gekregen: bij elkaar geven deze citaten een beeld van de man die vierenvierig jaar met hart en ziel CEO van Beijer Transport & Logistics was.

Deze citaten herken je aan dit cursieve schreefloze lettertype.

Dit boek gaat weliswaar over de ondernemer Jan Bergman, maar zeker ook over het theoretische model dat aan zijn doen en laten ten grondslag ligt: Zelfsturend Rijnlants ondernemen. Kathelijne Drenth, organisatieadviseur en zelf ook ondernemer, maakt door het hele boek heen steeds waar dat nodig is de kernbegrippen van deze theorie, die zij zelf deels heeft ontwikkeld, toegankelijk.

Deze theoretische toelichtingen herken je aan deze kleur en dit schreefloze lettertype.

Proloog

1 Verschil maken

In het jaar dat ik tweeënveertig werd, nu negentien jaar geleden, hakte ik de knoop door en ging ik doen wat ik altijd al zo graag wilde doen: zelf een bedrijf runnen naar eigen inzichten, een bedrijf waarin de mens centraal staat. Tot die tijd was ik vijfentwintig jaar in loondienst geweest in de business van douanezaken, transport en logistiek. Vanaf dat moment – 3 maart 2000 – nam ik de leiding van Beijer Transport & Logistics op mij.

En het werd een succes. Beijer is sindsdien ferm overeind blijven staan, crisis of geen crisis. De tijd is nu aangebroken om wat aan dat succes ten grondslag ligt te delen met anderen. Waarom? Omdat ik anderen wil inspireren op soortgelijke wijze hun business te gaan leiden en continuïteit te organiseren. Kortom: een slag dieper zelfsturend Rijnlands te gaan ondernemen namelijk op basis van de unieke organisatiebedoeling. Wat onder Rijnlands ondernemen wordt verstaan, wordt toegelicht in de hoofdstukken 26 en 27.

Wat is wiedenis?

Voorheen kon ik nog weleens mijn schouders ophalen wanneer mensen me vroegen: ‘Wat maakt Beijer dan zo succesvol? Waarom kennen jullie nul procent ziekteverzuim? Waarom doen klanten zo graag zaken met Beijer – mkb’er in een ongelooflijke vechtmarkt?’

Dan antwoordde ik:

‘Nogal wiedenis. Iedereen bij Beijer is ervan doordrongen voor wie we het doen. We doen het voor de klant, we zorgen voor elkaar. We dienen de organisatie en ontwikkelen ons in het werk. We dragen bij aan de klant, en de klant draagt bij aan ons.

Zo maken we het verschil. Als vanzelfsprekend zetten we de klant vooraan in het waardecreeatieproces van de organisatie en zorgen we voor elkaar.'

De afgelopen jaren ging ik mij echter meer en meer realiseren dat die vanzelfsprekendheid helaas zo wiedes nog niet is. Je hoeft de krant er maar op open te slaan en de kans is groot dat je leest over de overname van een bedrijf waarbij de klant en andere stakeholders het nakijken hebben en shareholders hun winst uittellen.

De gedachten ordenen

Ik begon mij meer te verdiepen in wat er ten grondslag lag aan het succes van Beijer en aan een manier om dat expliciet te maken. Want wat zichtbaar is, kun je ook doorgeven. Ja, dat sluimerde: het moment waarop ik het stokje zou overdragen aan de volgende generatie liet niet lang meer op zich wachten. Bovendien, ik had er behoefte aan om voor mijzelf op een rij te zetten hoe ik de onderneming al die jaren heb georganiseerd en geleid. Hoe was dat zo gekomen? En welke waarheden kon ik daaruit putten?

De toekomst voorbereid

In dit boek wil ik mijn inmiddels vierenveertig jaar aan ervaring in zelfsturend ondernemen, wortelend in het Rijnlandse model, doorgeven. Omdat ik sta voor een wereld waarin we het met elkaar en voor elkaar moeten doen.

Op papier ben ik de eigenaar van Beijer, maar ik beschouw het bedrijf niet als mijn bezit; ik dien het. Wat ik kan doen aan het voortbestaan van de organisatie wil ik bijdragen. Inmiddels ben ik geen leider van Beijer meer. Ik ben mij ten volle ervan bewust: alleen als iedereen binnen Beijer ook zonder mij de kernbedoeling van Beijer omarmt, vertaalt naar de toekomst en uitdraagt in alles wat hij of zij denkt en doet, is het voortbestaan van Beijer gewaarborgd.

De bedoeling van Beijer overdragen is mijn verantwoordelijkheid. Zie het schrijven van dit boek als een belangrijk onderdeel daarvan. Juist in de ontwikkeling van dit boek is mijn overdracht als CEO van Beijer daadwerkelijk aangebroken. Dat is niet toevallig. Dat is voorbereid. Na het grootste deel van mijn leven te hebben gewerkt in de business van douanezaken, transport en logistiek geef ik de leiding van Beijer nu door. Maar mijn taak zit er nog niet op.

Nog niet helemaal.

Het gaat om continuïteit

Ik kan pas weg als ik alles gedeeld heb waarmee de medewerkers het bestaan van Beijer kunnen voortzetten. Graag ben ik de schouders voor de volgende generatie, zoals ik ook weer op de schouders van mijn voorgangers sta.

Waarom? Omdat ik wil dat Beijer in de toekomst kan blijven doen waarvoor het bedrijf bedoeld is. En omdat ik wens dat jij, ondernemer die een positief verschil wil maken met je organisatie, na het dichtslaan van dit boek weet wat je te doen staat.

Je business leiden zodat die impact heeft en betekenisvol kan voortbestaan in een markt die veranderlijker is dan ooit? Het kan.

En ik ga je nu vertellen hoe.

Jan Bergman,
Oldenzaal, januari 2019

DEEL I

Start met je levensloop

2 Het vuur ontbranden

Toen ik Beijer overnam van de toenmalige eigenaar, Ziegler, was het alsof al die jaren van hard werken en daarnaast studeren om me te blijven ontwikkelen samenkwamen in dat ene moment.

Het gebeurde op mijn tweeënveertigste en dat is geen toeval.

Lievegoed

Bernard Lievegoed, de psychiater, antroposoof en pedagoog – ook voor volwassenen – aan wiens gedachtegoed ik voor mijn ontwikkeling veel te danken heb, verdeelt het leven in ontwikkelingsfasen van grofweg zeven jaar (Lievegoed, 1995).

Op je tweeënveertigste, zo stelt Lievegoed, ben je het meest geaard en in staat om je leven, je eigen ontwikkeling en daarmee de ontwikkeling van je werk te sturen. Het is een goed momentum om van eerder latente dromen nu daadwerkelijk realiteit te maken.

Maar tweeënveertig jaar is ook een spannende leeftijd. Want wanneer je je in deze periode van midlife niet geestelijk ontwikkelt en transformeert, zou je in een neerwaartse spiraal terecht kunnen komen en gaat de afname van je fysieke krachten gepaard met psychische neergang (Van der Brug en Locher, 1998).

Het vuur ontbranden

De vraag die speelt, en juist in je midlifeperiode, is: waar is het vuur dat het mijne weer ontsteekt? Dat vuur moet je in jezelf zien te vinden, in de kern van wat jou drijft in het leven, in je zingeving. Het helpt om overzicht te creëren van je leven tot dusver en te ontdekken wat de rode draad in jouw leven is, om deze te kunnen vertalen naar de toekomst en bewust en versterkt voort te zetten.

Daarbij helpt het om terug te gaan naar waar je vandaan komt.

Wat is de bedoeling?

Ik geloof dat ieder mens een unieke bedoeling heeft. Zo ook geloof ik dat een bedrijf met een unieke bedoeling wordt opgezet. Bedoeling gaat over zin en betekenis geven, over waarde creëren die anderen kunnen ervaren door dat wat je uniek doet.

Daar waar de individuele mens zich verbindt met de organisatiebedoeling van unieke waardecreatie en daaraan vormgeeft in het werk met collega's, kan de organisatie het verschil maken. De bedoeling van een organisatie kan alleen geleefd worden als mensen met elkaar dat bedoelde verschil willen maken. Een organisatie is bij uitstek de plek waar je in deze tijd als mens je unieke vermogen kunt ontwikkelen. Zo geschiedde dat ook bij mij.

MEMO

Tweeënveertig jaar – je midlife – is niet alleen een potentieel moment voor crisis. Maak je geen zorgen. Het is juist een periode van bezinning op nieuwe kansen en je volgende betekenisvolle stap.

DENKWERK

Hoe zit het met jouw vuur? Waar loop jij warm voor? Welk verband zie je tussen de bedoeling van de organisatie waarvoor jij werkt en de betekenis die jij je leven wilt geven? Hoe zou het een het ander nog meer kunnen versterken? Noteer je eerste drie ingevingen.

Epiloog

42 Het is voor elkaar, wat volgt?

En als alles op rolletjes loopt. Wat dan?

Ik weet nog goed dat mijn vader weleens tegen mij zei: ‘God jong, je blijft toch ook altijd bezig, hè.’ Ik ben niet druk van aard, maar wel altijd actief. En daar geniet ik van. Wanneer alles gesmeerd loopt, zoals bij Beijer, is het de kunst ervoor te zorgen dat je je succes duurzaam maakt.

Een nieuwe tijd is aangebroken

Sinds begin 2018 ben ik geen leider meer van Beijer. Ik ben mij ten volle ervan bewust: alleen als iedereen binnen Beijer ook zonder mij de kernbedoeling van Beijer omarmt, vertaalt naar de toekomst en uitdraagt in alles wat hij of zij denkt en doet, is het voortbestaan van Beijer gewaarborgd.

Deze unieke intentie van Beijer overdragen is mijn verantwoordelijkheid. Het schrijven van dit boek draagt daar in belangrijke mate aan bij.

En nu heb jij dit boek in je handen. Het moment is daar, het is tijd om na vier- enveertig jaar werk de dagelijkse leiding van Beijer los te laten. Voor mij is dit het moment om te zeggen: ‘Bedankt alle mensen die mij in mijn leven hebben begeleid en die Beijer mede vorm hebben gegeven. Mijn diepste wens

is dat Beijer, ook als ik weg ben, Beijer blijft en zal blijven groeien. Dat het telkens blijft ontwikkelen en groeien richting de mooiste versie van zichzelf in een veranderlijke wereld.'



Jan Bergman

Bijlagen

I Hoe dit boek tot stand kwam

Jan, met wie ik sinds 1998 zakelijk optrek als hij of Beijer een ontwikkelvraag heeft, uitte begin 2016 de wens zijn ‘zolderkamer’ op te ruimen. Hij was al langere tijd bezig met de vraag hoe zijn opvolging te organiseren opdat Beijer na zijn vertrek zou blijven voortbestaan. Voor verkoop aan een private-equitybedrijf of een andere partij met puur een kortetermijnwinstoogmerk voelde hij niet, wetende dat het in de meeste gevallen voor het bedrijf in kwestie en dus voor de meeste betrokkenen niet fraai afloopt. Bijvoorbeeld de unieke waardecreatie waarin het bedrijf zo goed was, verdwijnt van de ene op de andere dag. Nee, hij wilde dat Beijer zou blijven voortbestaan. Dus hij vatte het plan op om zijn gedachten te ordenen en zijn hoofd leeg te maken door een boek te schrijven.

Jan vroeg me hem te helpen. Wat een eer, wat een vertrouwen.

We besloten eerst maar eens de biografie van Beijer en die van Jan in kaart te brengen. Al banjerend in de omgeving van Delden, De Lutte, Ootmarsum en Oldenzaal, soms in de stromende regen onder een paraplu van het bedrijf, vertelde Jan honderduit over het verleden. De ene anekdote na de andere. Ik stelde vragen, zocht de verdieping en schreef alles op.

Daags erna, reflecterend op al het gezegde begon zich langzaam maar zeker een patroon af te tekenen. Ik was op zoek naar principes. Niet zomaar principes, maar levens- en ordeningsprincipes waarmee Jan het bedrijf Beijer

leidde en in het werk gestalte had gegeven aan zijn streven. Een voorbeeld van een dergelijk principe dat zo vanzelfsprekend voor hem was, dat hij er niet meer bij stilstond, was de ontdekking dat hij vertrouwen geeft, een actieve daad. In plaats van te vertrouwen, geeft hij vertrouwen, stilzwijgend. Hij geeft mensen kansen totdat het tegendeel bewezen wordt, en dan is het na drie van dergelijke ervaringen ook echt afgelopen. Dan heeft de persoon in kwestie het niet begrepen.

Toen het verhaal, de Beijer Bergman biografie, eenmaal in grote lijnen op papier stond, een aantal concrete praktijkvoorbeelden was beschreven en de belangrijkste principes in kaart waren gebracht, gaf ik aan geen tijd te hebben om het boek daadwerkelijk te schrijven. Immers, mijn corebusiness is met leiders en directies te werken aan de verdere ontwikkeling van hun organisaties, geïnspireerd door de toekomst en trouw aan hun kernbedoeling van unieke waardecreatie. Jan begreep dat en we gingen op zoek naar iemand met wie we goed samen zouden kunnen werken. Iemand die in staat zou zijn met al het materiaal en met ons aan de slag te gaan en er een lekker leesbaar boek van te maken. Een boek dat voor iedereen die interesse heeft in het leveren van betekenisvol werk toegankelijk is.

Hoe dit boek tot stand kwam: met Hannah Aukes, de vrouw met de vlotte pen, hebben we gedrieën het boek iteratief gecreëerd en geschreven.

Hannah interviewde Jan over zijn levensloop en de daarin voor hem belangrijkste ervaringen in zelfsturend ondernemen, boven op het materiaal dat ik al met Jan had geleverd. Ze nam het voortouw voor de indeling en opbouw van het boek (bijvoorbeeld memo's en denkwerk) en soepele verwoording van het geheel in tweeënveertig hoofdstukken. Jan bracht de geschiedenis en de praktijk in, inclusief voorbeelden. Ik was verantwoordelijk voor de theoretische onderbouwing, de conceptuele bewustwording en gaf verdieping aan die dagelijkse praktijk die voor de mensen van Beijer zo vanzelfsprekend is. Dagen zaten we bij elkaar, een ware beproeving en bewust-

wordingsweg voor ons alle drie. Dat laatste vooral getuige het feit dat Jan gedurende het proces de moed opvatte de leiding van zijn bedrijf over te dragen aan de volgende generatie. En dat is na vierenvestig jaar best een kolossale stap. De laatste lange periode van de wordingsgeschiedenis van dit boek zijn Jan en ik samen vooral gefocust geweest om de beschrijving van theorie en praktijk naadloos op elkaar aan te laten sluiten, want voor ons beiden geldt: 'het moet wel kloppen'.

Het boek vertelt over de wordingsgeschiedenis van Beijer, een zelfsturende Rijnlandse onderneming. Daar kun je een aardige boom over opzetten en dat hebben we gedaan.

We hopen dat je er veel genoeg aan beleeft en er voor jezelf inspiratie uit haalt.



Kathelijne Drenth
The Twelve B.V. Progress partners

Zelfsturend Rijnlands ondernemen

Continuïteit organiseren in je organisatie en duurzaam waarde creëren voor klanten in een wereld waarin verandering de enige constante is? CEO Jan Bergman van Beijer Transport & Logistics neemt je mee in vierenveertig jaar ondernemerschap en vertelt hoe hij op de schouders van zijn voorgangers het bedrijf van zelfsturend naar zelfsturend Rijnlands ondernemen heeft geleid.

Het geheim is eenvoudig, logisch en voor de hand liggend en een kwestie van willen en gewoon doen.

Het resultaat: Beijer draait prima jaarcijfers, heeft loyale klanten, medewerkers en andere stakeholders en kent nul procent ziekteverzuim. 'Hoe doe je dat toch, Jan, hoe krijgt Beijer dat voor elkaar?' Die vraag is Bergman dikwijls gesteld. Maar hoe leg je het uit aan iemand die in de eerste plaats bezig is met kostenbesparing en winstmaximalisatie?

Nu is het is dan zover. Met dit boek beantwoordt Jan Bergman juist die moeilijke vraag. Een truc? Nee, onmogelijk. Het is een keuze. In korte hoofdstukken maakt Bergman duidelijk wat er bij zelfsturend Rijnlands ondernemen komt kijken en wat het van de leider, medewerkers en stakeholders vraagt. Het is natuurlijk geen doel op zich. Continuïteit in een goede gezonde bedrijfsvoering met goede resultaten, door optimale waardecreatie voor klanten, met en in het voordeel van alle stakeholders. Dat is waar het om gaat.

Zelfsturend Rijnlands ondernemen maakt Bergman navolgbaar door biografische ervaringen af te wisselen met voorbeelden van binnen Beijer zelf, conceptueel vormgegeven en theoretisch onderbouwd door Kathelijne Drenth. Voor iedere leider, beginnend en ervaren, die zijn of haar organisatie zelfsturend wil inrichten, is dit boek een onmisbare wegwijzer. Iedere organisatie is natuurlijk anders, maar de principes die verweven zijn in dit boek blijven dezelfde. Ook voor de werknemer die op zoek is naar inspirerende verhalen om diepgang te vinden in werk en die mede gestalte wil geven aan de toekomst, is dit boek een aanrader.

Streeft u ook naar continuïteit in uw bedrijfsvoering en duurzame waardecreatie voor klanten met uw stakeholders? Lees dit boek en ga het gewoon doen.

'Boeken over Het Rijnland Model zijn vaak beschrijvend van aard. Dit boek maakt helder qua taalgebruik en inhoud hoe het er aan de binnenkant daadwerkelijk aan toe gaat. Knap!'

Jaap Peters, auteur van Het Rijnland Boekje

onderdeel van

VAMN
VAKMEDIANET

