

Amir Arooni (CIO Nationale Nederlanden): *‘Wil jij zelf als een schaap of als een bij worden aangestuurd? Leren omgaan met dilemma’s, en tevens kritisch zijn over je eigen rol, is een belangrijk thema in dit boek. Ik raad alle veranderaars, alle mensen die impact willen hebben in een snel veranderende wereld, dit mooie boek van harte aan!’*

Svenja de Vos (Director of Transformation Tele2 AB): *‘Een lekker te lezen boek dat zowel zelfreflectie als energie om te veranderen teweegbrengt!’*

Teun van der Vorm (CIO ANWB): *‘Een inspirerend boek waarin de wijze en praktische lessen van Marks opa mij hebben geleerd om het succesvol werken met zelfsturende teams echt te doorgronden. Direct toepasbaar!’*

Johan van Hall (vicevoorzitter Raad van Bestuur en coo ABNAMRO Group): *‘Ik heb dankzij dit boek in korte tijd veel geleerd van het vak van herder en imker en hierbij het inzicht gekregen dat de grootste uitdaging is om jezelf eerst te veranderen.’*

Lisette Oosterbroek (Vice President Innovation Excellence KPN): *‘De bijenherder beschrijft een reis. Niet alleen een reis van de hoofdpersoon, maar ook een reis van jouzelf als lezer. Inspirerend, boeiend en bevrijdend!’*

Marc Gill’ard (directeur Verdonck, Klooster & Associates): *‘De bijenherder is een inspirerende “must-read” voor iedere manager van professionals in de eenentwintigste eeuw. Rini van Solingen geeft waardevolle tips voor zelfsturing, ook door op zoek te gaan naar de verandering in jezelf.’*

Nico Orië (Global Director HR Operations AkzoNobel): *‘Een managementboek, maar dan anders. De bijenherder geeft op originele wijze inzicht in het leidinggeven aan zelfsturende teams.’*

John Heideman (Head Support & Process Management ING): *‘Dit boek helpt je te begrijpen hoe je Agile zelforganisatie succesvoller kunt uitvoeren door je oude managementstijl te veranderen en te leren van de bijenherder.’*

Roel Dagevos (directeur Bartosz): *‘Bijen en schapen als basis om zelfsturing in beeld te brengen; een slim gekozen, sterke metafoor die de crux van zelfsturing voelbaar maakt!’*

Dick Stegeman (directeur IHomer): *‘Wij zijn nu zeven jaar aan het experimenteren met zelfsturing. Met vallen en opstaan lukt het ons steeds beter. Als dit boek er zeven jaar geleden al was geweest, zouden wij minder vaak gevallen zijn. Dit heldere verhaal gaat ons in de komende jaren zeker helpen! Ik raad dit boek ten sterkste aan, tenzij je alleen door vallen en opstaan wilt leren.’*

Alfred de Vries (Executive Director Operations en Development CRV): *‘Herkenbare lessen voor het aansturen van professionals op een originele manier in beeld gebracht.’*

Frans van der Horst (CIO ABNAMRO Group): *‘Managers met het “bou-op-schei-uit-ik-heb-het-altijd-zo-gedaan-syndroom” zijn de grootste belemmering om echt te veranderen naar zelfsturende teams en grotere prestaties voor klanten. Dat wordt in dit boek haarscherp neergezet.’*

Rini van Solingen

De bijenherder

Leidinggeven aan zelfsturende teams,
hoe doe je dat?

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Bij de productie van dit boek is gebruikgemaakt van papier dat het keurmerk Forest Stewardship Council® (fsc®) draagt. Bij dit papier is het zeker dat de productie niet tot bosvernietiging heeft geleid. Ook is het papier 100% chloor- en zwavelvrij gebleekt.



© 2016 Rini van Solingen

Uitgeverij Business Contact

Omslagontwerp Adept Vormgeving

Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Vlaardingen

Omslagbeeld Hakki Arslan/Shutterstock

Drukkerij Wörhmann

ISBN 978 90 470 0938 2

D/2016/0108/539

NUR 780

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van

Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl

Inhoud

Voorwoord 7

1. Naar het eiland 13
2. Opa Marcus 22
3. Bijen scheren 35
4. Lex 45
5. Kasten en kaders 58
6. Orde, structuur en chaos 73
7. Meer door minder 81
8. Gestoken worden 95
9. Terug naar het eiland 109

Het bijenherder-model 115

Naschrift 125

Dankwoord 129

Over de auteur 132

Voorwoord

Toen Rini mij vroeg om dit voorwoord te schrijven, heb ik even getwijfeld. *De bijenberder* 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 daarom ook in 1993.

Maar het bleef kriebelen. Tien 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: die wijkagent, huisarts of buurvrouw, en die zus die om de hoek woont.

Buurtzorg werkt met kleine teams van wijkverpleegkundigen en -ziekenverzorgenden. Dit zijn zelfsturende teams die specifiek aansluiten bij de wensen en behoeften van elke individuele cliënt. Op deze manier zijn onze medewerkers eigenaar van de oplossing. Het zijn hun 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 ruim 880 teams en meer dan 9700 medewerkers en hebben we een jaaromzet van 315 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 en in hun kracht komen.

‘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 hoger doel willen inzetten.

Kortom: een aanrader!

Jos de Blok

Directeur Stichting Buurtzorg

De bijenherder

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 supermarkketen 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. Meer en meer lijkt het om de afdeling van Mark te draaien als het om nieuwe ontwikkelingen gaat. 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 schaars 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-