

JOS DE BLOK (BUURTZORG NEDERLAND):

‘Ieder kind heeft kwaliteiten, probeer die te vergroten.’

De NRC benoemde hem tot hogepriester van de kleinschalige zorg. Hij is vijf keer op rij tot beste zorgondernemer van Nederland verkozen, is pas 11 jaar actief en heeft inmiddels meer dan 9000 mensen in dienst. Jos de Blok is een eigenzinnige, down-to-earth ondernemer die van Buurtzorg Nederland in no time een succesvol en mensgericht bedrijf heeft gemaakt. Een gesprek over zorg, maar zeker ook over onderwijs. De overeenkomsten zijn talrijk.

Buurtzorg Nederland is georganiseerd rondom kleine teams van maximaal 12 mensen. Ook onderwijs-teams zijn doorgaans klein en autonoom. Zijn zorg en onderwijs te vergelijken? ‘Jazeker, verpleegkundige of leraar word je vaak om soortgelijke motieven. Je wilt een relatie opbouwen met iemand. Voor ons is dat de cliënt of patiënt en voor het onderwijs is dat de student of leerling. Het zijn solistische beroepen met een grote mate van vrijheid en verantwoordelijkheid. Het draait om de mensen: je wilt ze beter maken, iets bijbrengen of als mens doen groeien.’

HOE HOUD JE DE TEAMS FIT EN VITAAL?

‘Dat doe ik eigenlijk niet. Dat willen ze zelf. Vanuit je intrinsieke motivatie wil je een goede verpleegkundige zijn. En als je als groep gelijkgestemde mensen bij elkaar zit, dan stimuleer je elkaar automatisch om goede prestaties te leveren. Dat beeld heb ik overigens ook van leraren. Ook zij willen gewoon een goede leraar zijn. Je moet wel de omgeving creëren om dat te laten ontstaan, maar dan gaat de rest redelijk vanzelf.’

MOGEN DE TEAMS VAN JOU OOK GROEIEN?

‘Nee, ik houd vast aan 12 mensen. Als je in de zorg de dingen wilt regelen dan is het belangrijk dat je niet met te veel mensen bent. Hoe meer mensen, hoe ingewikkelder het wordt. Ik probeer ook te voorkomen dat een van die mensen zich als leidinggevende gaat gedragen. Hoe groter de groep wordt, hoe groter die neiging is. De tweede reden is: als je op buurt- of wijkniveau opereert, dan kun je met die kleine groep 24 uur per dag goede zorg leveren. Het is allemaal overzichtelijk. Je kent de mensen en de mensen kennen jou. Dat is voor zorgverlener en degene die zorg nodig heeft een heel groot voordeel.’

NOBODY IS PERFECT. WAT DOE JE ALS HET NIET GOED GAAT?

‘Dan kunnen ze bij een coach terecht die met hen meedenkt. De problemen zijn overigens vaak heel vergelijkbaar en voor de hand liggend. Maar ook nu geldt: de verantwoordelijkheid voor de oplossing ligt primair bij het team. Er is niemand die zegt: zus of zo moet je het doen.’

.....
JOS DE BLOK:
‘ALS BESTUURDER MOET JE DE
JUISTE CONDITIES SCHEPPEN
VOOR DE PROFESSIONALS.’



JE BENT EEN VERKLAARD TEGENSTANDER VAN TOP-DOWNMANAGEMENT.

‘We zijn door de jaren heen zo gewend geraakt aan het idee dat mensen van bovenaf gestuurd moeten worden. Maar heel veel studies geven aan dat je dat vooral niet moet doen. Mensen moeten zichzelf sturen. Dat doen ze in het dagelijks leven, thuis en het liefst ook op hun werk. Je moet alleen de condities creëren waarin dat zo optimaal mogelijk kan. Bij top-downmanagement veronderstel je een top en je veronderstelt een down. Je zult maar down zijn, denk ik dan. Het is gebaseerd op een model waarin er mensen zijn die nadenken en mensen die uitvoeren. Maar zo zitten mensen niet in elkaar. We denken allemaal na en we voeren allemaal uit. Als je die processen uit elkaar haalt, dan leidt dat tot allerlei ongewenste ontwikkelingen en situaties. Het wordt absoluut niet controleerbaarder en hanteerbaarder. Dat werkte vroeger in de fabrieken misschien zo, maar niet in vakken waar heel veel mensen op basis van vakmanschap, ervaring en intuïtie moeten handelen. Juist deze mensen moet je in hun waarde laten en verantwoordelijkheid geven. Laat het systeem niet bepalen wat de mensen moeten doen.’

“ We maken onderscheid in activiteiten die mindful en mindless zijn. ”

BUURTZORG LAAT ZICH (OGENSCHIJNLIJK) NIET RINGELOREN DOOR DE OVERHEID. ONDANKS DE ENORME BUREAUCRATISERING IN DE ZORG WEEFT DE ORGANISATIE ZICH GROTENDEELS TE ONTTREKKEN AAN HET DICHTGROEIENDE REGELWOUD IN DE OUDEREN- EN GEHANDICAPTENZORG. HOE DOE JE DAT?

‘Op de ministeries worden van achter een bureau allerlei plannen en regels bedacht. Dat is in de zorg zo, maar zeker ook in het onderwijs. Maar waar zijn patiënten en leerlingen in de praktijk het best mee geholpen? Laat dat aan de professionals over. Dat kun je niet op afstand sturen. Als je dat wel doet, leidt dat tot een enorme bureaucratie en het demotiveert de mensen ook enorm. De druk wordt hierdoor alleen maar groter. Mensen moeten zich voor zaken verantwoorden waarvoor ze zich helemaal niet willen verantwoorden. En zaken die wel de aandacht moeten krijgen, komen hierdoor in de knel. Heel frustrerend. Zo ontstaat er een negatieve dynamiek. Bij ons bepalen de teams zelf welke zorg een cliënt nodig heeft.’

WAT MOET DE OVERHEID WEL DOEN?

De overheid moet gewoon luisteren naar de professionals. In het onderwijs zijn dat de leraren. Goede voorbeelden moeten gestimuleerd worden. Je mag van de overheid wel verwachten dat ze een duidelijke visie heeft op wat goed onderwijs is. Wat inspireert leraren? Hoe zorg je ervoor dat ze plezier in hun werk houden? En niet onbelangrijk: hoe organiseer je een en ander zo strak dat het overgrote deel van het geld ook daarnaartoe gaat? Dat is het primaire doel en daar moet de meeste aandacht naartoe gaan. We registreren en administreren alleen die zaken die echt nodig zijn. Daarbij maken we onderscheid in activiteiten die mindful (aandachtig) en mindless (routinematig) zijn. Routinematige zaken hebben we zoveel mogelijk geautomatiseerd. Regelmatig hebben we overigens ook allerlei dingen ter discussie gesteld. Zaken die het zorgproces helemaal niet ten goede kwamen. Iedereen was bezig lijstjes in te

vullen met producten en bijbehorende minuten. Een tijdrovende klus en niemand schoot er iets mee op. Andere zaken schrijven we juist wel op. We vinden het bijvoorbeeld heel belangrijk om de voortgang van de cliënt te laten zien. Ook inspecties willen hier best in mee gaan, als ze zien dat het alternatief veel beter werkt.'

WAT MOET JE ALS BESTUURDER DOEN?

'Je moet ervoor zorgen dat de lastige dingen van de buitenwereld die niet bijdragen aan het primaire proces, zoveel mogelijk uit het zicht van de teams blijven. Allerlei wet- en regelgeving ten aanzien van bijvoorbeeld de bekostiging kan het werk van de mensen negatief beïnvloeden. En verder moet ik ervoor zorgen dat alles in het teken staat van goede zorg leveren. Daar moet het gesprek over gaan. Voor het onderwijs geldt precies hetzelfde. Je moet een duidelijke onderwijsfilosofie hebben. Daarop moet je de boel organiseren en dan moet je er samen voor gaan. En tegen de inspecteur zeg je: kijk toch eens hoe goed dit werkt. En als er dan nog dingen zijn waarvan u vindt dat het nog beter kan, dan hoor ik het graag. Je moet proactief zijn, je moet uitgaan van je eigen kracht. Laat de leraren zelf bepalen wat je nodig hebt om zo optimaal mogelijk te functioneren. Je zult zien dat daar een heel an-

dere manier van werken uit voortkomt, die veel effectiever, nuttiger en plezieriger is dan wanneer je dat van bovenaf invult.'

EN WAT ZOU JE DE LERAREN NOG MEE WILLEN GEVEN?

'Kijk niet alleen naar de punten. Aan de cijfers kun je niet zoveel aflezen. Sta open voor andere dingen. Waar komen ze vandaan? Hoe is hun thuissituatie? Hoe zitten ze in hun vel? Als je dat weet, kun je veel problemen voorkomen. Het heeft mij in de tienminutengesprekken van onze drie zoons altijd verbaasd dat daar zo weinig aandacht voor was. Onze kleine buurtteams staan dicht bij de mensen en weten wat er speelt. Zij vangen zo de signalen veel gemakkelijker op. Dat moeten de leraren ook. Van het schrijven van beleidsplannen en strategieën word je geen goede onderwijsprofessional. Een luisterend oor of een schouderklopje werken veel beter. Van mijn lagere school, toen nog zes jaar, denk ik alleen met plezier terug aan juffrouw Bogaart van klas 1 en 2. Zij was altijd zo opgewekt en vrolijk. Van de meesters in klas 5 en 6, twee broers, kreeg ik alleen maar strafwerk. Van wie denk je dat ik het meeste heb geleerd? Als leraar moet je je richten op de persoonlijke kwaliteiten van de kinderen, op wat ze kunnen, niet op wat ze niet goed doen. Precies zoals we dat in de zorg doen. Zo zie je: er zijn heel veel raakvlakken.'

TEKST FRANK STIENISSEN
FOTOGRAFIE BUURTZORG

ORGANISATIE BUURTZORG NEDERLAND

Buurtzorg Nederland streeft naar duurzame en effectieve oplossingen voor de cliënt. Omdat er wordt gewerkt met zelfsturende teams kan er beter worden aangesloten bij de specifieke wensen en behoeften van de cliënt. De verpleegkundigen en ziekenverzorgenden zijn zelf verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de werkzaamheden. De Buurtzorgteams worden ondersteund door een regiocoach en een klein landelijk hoofdkantoor dat is gehuisvest in Almelo. Het bedrijf kent slechts twee managers: Jos de Blok en medeoprichter en echtgenote Gonnie Kronenberg.



Aantal medewerkers: 14.000

Aantal teams: 1400

Aantal managers: 2

Medewerkerstevredenheid: 96,3%

Aantal cliënten: 100.000

Omzet: 400 miljoen euro