

Ramon Hagedoorn

Leren
samenwerken
van bijen

Het Bijeffect

ISVW UITGEVERS

Ramon Hagedoorn

Het Bijeffect

Leren samenwerken van bijen

ISVW UITGEVERS

Inhoud

	Inleiding	7
	Deel 1	
	<i>We kunnen leren van bijen</i>	11
I	Waarom werken bijen samen?	13
II	Het basisrecept voor grootschalig samenwerken	15
III	Samenwerken bij mensen	21
IV	Verslavende mechanismen	33
V	Regel het zelf	37
VI	Onze score op grootschalig samenwerken	43
	1) Een collectief doel	43
	2) Binding aan een gezamenlijk doel	46
	3) Overzichtelijk handelingsrepertoire en beperkte middelen	49
	4) Zelfstandig kunnen werken	55
	5) Gevoeligheid voor omstandigheden en prioriteiten stellen	58
VII	Een praktische handreiking voor het individu	71
VIII	Hulpconstructies als menselijke reflex bij samenwerken	81
IX	Voorkomen is beter dan genezen	91
	Deel 2	
	<i>We kunnen het beter dan bijen</i>	101
X	Trucs van de imker	103
XI	Menselijke troefkaarten	115
XII	Een praktische handreiking voor de eindverantwoordelijke	121
	Tot slot	129
	Literatuur	131
	Noten	135
	Register	139

Inleiding

Voor mijn achttiende verjaardag kreeg ik van mijn broer een imkerpak. De aanleiding voor dit wat bijzondere cadeau was mijn studie bestuurskunde. Een erg abstracte studie, vond mijn broer. Als tegenhanger had hij een praktische hobby voor me in gedachten.

Het is natuurlijk zonde om zo'n imkerpak niet te gebruiken, dus kocht ik een bijenvolk. Ik voelde me meteen imker. Maar ik wás het niet, het duurde wel even voordat ik mijn nieuwe hobby onder de knie had. Gelukkig wisten mijn bijen precies wat ze moesten doen, ik deed meer kwaad dan goed in die begintijd. Ik viel van de ene verbazing in de andere. Hoe kan zo'n heel volk de winter overleven? Hoe weten ze hun huis terug te vinden? Hoe kunnen ze met tienduizenden hun activiteiten op elkaar afstemmen en slim samenwerken in een omgeving die voortdurend verandert?

Intussen studeerde ik af en ging aan de slag bij een ministerie. Weer raakte ik gefascineerd door samenwerking, vooral door het moeizame karakter ervan. Vanuit de universiteit was ik netjes voorbereid op de wereld van publieke besluitvorming. Toch dacht ik vaak: waarom doen wij zo moeilijk? Mijn bijen doen dat veel handiger... Bijen vergaderen bijvoorbeeld nooit, verdelen het werk niet over verschillende afdelingen en functies en evalueren hun werk niet aan de hand van management-rapportages. Ze hebben al die hulpconstructies niet nodig en toch is de opbrengst van hun werk glashelder. Ze bestuiven op grote schaal bloemen. Bijen hebben daar zelf trouwens geen weet van, de bestuiving is een bijeffect van hun overleven in volken.

Ik leerde mijn bijen steeds beter kennen. Op het werk werden ze een inspiratiebron, meestal op de achtergrond, voor mezelf. Maar ik

merkte ook dat collega's geïnteresseerd waren als ik over bijen begon, zeker als er een vergelijking met het werk te maken was. 'Die ene koningin bepaalt dus helemaal niet wat alle andere bijen moeten doen?' 'Zijn er ook slechte koninginnen en hoe vervang je die dan?' 'De vrouwen doen al het werk! Ik zei het toch!'

In 2008 stopte ik als rijksambtenaar en begon voor mezelf onder de naam Bijeffect. Sinds die tijd geef ik regelmatig lezingen en trainingen voor organisaties die hun samenwerking willen verbeteren. Daarbij gebruik ik de wereld van bijen als metafoor voor de wereld van mensen. Daarnaast word ik ingehuurd door gemeenten op het gebied van onderwijs en jeugd. Zo heb ik de afgelopen jaren veel mogelijkheden gehad om mijn bijenmetafoor aan te scherpen.

'Komt er ook een boek?' Die vraag kreeg ik regelmatig als ik ergens een lezing of training gaf en toen ik in september 2018 een TED Talk hield over wat we kunnen leren van bijen¹. Het was een stimulans om te gaan schrijven. Dit boek is een samenvatting van wat ik de afgelopen jaren zag met de bril van de imker. Daarbij maak ik dankbaar gebruik van diverse auteurs en hun kennis over samenwerking door mensen en door bijen.

Mocht ik de indruk wekken dat mensen onderontwikkeld zijn vergeleken met bijen, dan is dat een misverstand. Bijen en mensen kunnen allebei goed samenwerken, maar er is een belangrijk verschil. Bijen zijn op het gebied van grootschalig samenwerken heer en meester. Of eigenlijk 'dame en juf', maar veelzeggend genoeg gebruiken we die uitdrukking niet. Wij mensen zijn er fantastisch in geslaagd om te overleven, op een niveau dat onze voorouders niet voor mogelijk hadden gehouden. Maar onze kracht ligt niet in grootschalig samenwerken. Wij zijn juist succesvol gebleken door samen te werken in kleine groepen van jager-verzamelaars. We regelden in die kleine groepen alles wat belangrijk was voor ons voortbestaan. We bouwden ons eigen onderkomen, zorgden zelf voor ons eten en voedden onze eigen kinderen op. Wij hebben ons nooit hoeven bewijzen door in het groot te werken. Tot voor kort.

Want vooral de laatste eeuw zijn we ineens grootschalig gaan samenwerken. Op alle terreinen die je maar bedenken kunt. Huisvesting, onderwijs, de zorg voor de kinderen, voedselvoorziening, vervoer, beveiliging, communicatie, onze oudedagsvoorziening. Ik zie ons zelfs verslaafd raken aan grootschalig samenwerken, we doen bijna niet anders meer. En hoewel we dat niet zo handig doen als bijen, worden we er

steeds meer afhankelijk van. We hebben als individu of kleine groep mooi het nakijken als de elektriciteit, het internet, de watervoorziening, het banksysteem, het spoor of de dijken het begeven. Dat is risicovol: steeds afhankelijker zijn van iets wat je nog niet onder de knie hebt. We zijn goed in kleinschalig overleven, maar moeten het hebben van grootschalige samenwerking. Alsof je de beste sprinters op de Olympische Spelen als team laat uitkomen op het onderdeel basketbal. Dat wordt geen medaille, maar je moet er toch het beste van maken.

Wat is dan wijsheid? Om de risico's van onze plotselinge stap naar grootschaligheid in te perken, zie ik twee logische opties. De eerste is minder grootschalig samenwerken. Waarom niet gewoon meer in kleiner verband organiseren en daarmee minder afhankelijk zijn van grootschalige systemen? Op sommige terreinen zijn we die weg terug al ingeslagen. Er zijn tal van lokale initiatieven op diverse terreinen, zoals broodfondsen of wooncoöperaties, als alternatief voor een grootschalige aanpak. Het sociale aspect speelt meestal een grote rol in die initiatieven. En soms is het landelijk beleid om bepaalde taken weer lokaal uit te voeren. Zo worden mensen meer zelf verantwoordelijk voor het vinden van het juiste werk, de juiste ondersteuning of de juiste zorg. Eigenlijk heel logisch. Toch is die stap terug niet eenvoudig. We vertonen al snel afkickverschijnselen als we minderen met grootschalig samenwerken. We kunnen of willen vaak niet meer terug. Moeten we dan op alle terreinen stoppen met grootschalig samenwerken? Nee, dat hoeft nou ook weer niet. Soms levert grootschalige samenwerking heel veel op, of kan het niet anders. Dan is de tweede optie logisch: beter grootschalig samenwerken. Daarin kunnen we leren van bijen.

Leren gaat met vallen en opstaan en dat geldt ook voor leren samenwerken. Wij zijn eigenlijk ineens op de fiets van grootschalige samenwerking gesprongen, terwijl we nog amper kunnen kruipen. Dat vraagt om goede zijwieltjes. Vaak is het zelfs beter om nog even af te stappen. Maar we moeten wel blijven proberen, want fietsen heeft ook voordelen. Dit boek leert ons niet meteen fietsen, hooguit wat beter vallen en opstaan. Het biedt praktische handvatten voor betere samenwerking. En ook onpraktische handvatten, die laten zien dat we beter nog even kunnen afstappen. Verder leert dit boek ons iets over bijen, een bescheiden kennismaking met een insect waar terecht bibliotheken over volgeschreven zijn.

Opzet van dit boek

Mijn bijen zouden verbaasd en bezorgd zijn over onze plotselinge stap naar grootschalig samenwerken op zo veel terreinen. Steeds vergelijk ik in dit boek onze samenwerking met die van bijen. Soms kunnen wij bijen niet evenaren, hoe hard we ook ons best doen. Op andere punten lukt dat met wat moeite wél. En gelukkig zijn er ook werkwijzen die we zo van bijen kunnen overnemen. Soms doen wij het zelfs beter dan bijen.

In deel I beargumenteer ik dat grootschalig werken helemaal niet vanzelfsprekend of beter is, ook dat kunnen we leren van bijen. Het klinkt misschien raar, maar zelfs in de bijenwereld is grootschalig samenwerken eigenlijk een uitzondering. Voor ons is het in elk geval de realiteit van alledag. Ik formuleer daarom een praktisch model dat ieder individu kan gebruiken om de samenwerking te verbeteren. *Keep it simple* is het uitgangspunt en de rode draad in dat model is dan ook heel eenvoudig: blijf resultaat zien van je inspanningen als je handelt. Toch blijkt het lastig om die rode draad intact te houden als je in het groot werkt.

In deel II is het uitgangspunt dat wij sommige dingen veel beter kunnen dan bijen. Ik belicht hoe een imker zijn volken nog effectiever maakt. Zo kan hij het ene volk versterken met het andere volk, voorkomen dat ze de hongerdood sterven of zorgen dat ze meer honing produceren. Wij kunnen de trucs van de imker makkelijk overnemen. En mensen kunnen nog veel meer dan bijen of imkers. Wij hebben een aantal unieke troefkaarten. Wij kunnen bijvoorbeeld digitale middelen inzetten om de omgeving te verkennen en die omgeving aanpassen als dat nodig is. Bijen zouden hier jaloers op zijn. Aan het eind van deel II zoek ik de balans. Hoe kunnen we tegelijkertijd minder én beter grootschalig samenwerken?

DEEL 1

*We kunnen
leren van
bijen*

Waarom werken bijen samen?

Toen ik een imkerpak cadeau kreeg van mijn broer, leidde dat al snel tot een volgende stap: het bemachtigen van een bijenvolk. Maar hoe kom je daaraan? Er bleken bijenmarkten te bestaan, waar je kasten gevuld met bijen en raten kunt kopen. Benieuwd naar deze moderne slavenhandel treinde ik met mijn broer op een warme dag naar de Veluwe. Toen we daar aankwamen, bleek de bijenmarkt al gesloten, de handel in volken vindt vroeg op de dag plaats. Gelukkig was een oudere imker bereid met zijn hand over zijn hart te strijken en twee jongemannen alsnog een bijenkast met inhoud te verkopen. Hij gaf als tip om tijdens het vervoer de deksel eraf te halen, zodat het volk voldoende kon koelen. Je keek daardoor zo de zoemende massa in, die slechts was afgescheiden van de rest van de wereld door een dun gaasdoek. Onze treincoupé op de terugreis was opvallend rustig.

De bijenkast belandde in onze achtertuin in Ridderkerk. En toen kwamen de vragen. Hoe weten die bijen waar ze staan, of is dat voor hen niet van belang? Hoe vaak moet ik de kast controleren en waar moet ik dan op letten? Wat hebben ze eigenlijk precies van mij als imker nodig? Al snel kwam ook de verwondering. Waarom zijn ze de ene dag eerder actief dan de andere? Wat een enorme drukte ineens voor de bijenkast... Ze gaan zwermen!

Ik wilde vooral zelf ontdekken hoe de bijenwereld werkt en wat mijn rol als imker is. Van die zelfstandige houding heeft mijn volk weinig geprofiteerd. De eerste jaren waren moeizaam, met veel vallen en opstaan. Voor mij, maar vooral voor het volk. Een basiscursus bijen houden had veel ellende bespaard.

Bijen ontstonden zo'n 140 miljoen jaar geleden uit de wespen. Wereldwijd zijn er ongeveer 20.000 soorten bijen en alleen al in Nederland zo'n 350. Het overgrote deel zijn solitaire bijen. Die werken in hun eentje, ze

Honingbijen vergaderen nooit, hebben geen verschillende afdelingen en evalueren hun werk niet. Toch is de opbrengst van hun werk glashelder: ze bestuiven bloemen. En dat doen ze met zijn allen, ogenschijnlijk zonder gemor.

Honingbijen overleven al miljoenen jaren in volken van tienduizenden individuen. Wij mensen niet. Hoewel we beginners zijn in grootschalig samenwerken, doen we bijna niet anders meer. Volgens Ramon Hagedoorn zijn we er zelfs verslaafd aan. Dat is een risico, voor ons en voor onze omgeving. Een oplossing is om zaken (weer) in klein verband te gaan organiseren. Maar kan dat wel?

Bestuderen van bijen biedt uitkomst. *Het Bijeffect* biedt praktische handvatten voor beter samenwerken. Wil jij weten hoe we onze zaken beter met elkaar kunnen regelen? Bijen hebben een antwoord, en jij straks ook.

