

Caroline Rijnbeek

Klein is het nieuwe Groot

VISIE
OP
INNOVATIE

A black and white portrait of Caroline Rijnbeek, a woman with dark, wavy hair, smiling. She is wearing a dark top and a necklace with a star pendant. The portrait is partially overlaid by the text 'VISIE OP INNOVATIE' and the title 'Klein is het nieuwe Groot'.

“Consider being small,
because it might be better”

Seth Godin

Copyright © 2013 Syntens Innovatiecentrum
Vormgeving en fotografie: Einte Visser
Druk: Bal Media, Schiedam

Meer informatie over deze uitgave kunt u verkrijgen bij:
Syntens Innovatiecentrum
Postbus 1300
3430 BH Nieuwegein
T. 088 444 0 444
www.syntens.nl/visieopinnovatie
www.facebook.com/mkbkrachtcentrale

Visie op Innovatie

In de reeks 'Visie op innovatie' presenteren bevlogen adviseurs van Syntens Innovatiecentrum hun kijk op de veranderingen om ons heen. En ze laten zien welke kansen er liggen voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Dit boek is de tweede in de reeks. Hierin presenteert Caroline Rijnbeek haar visie op innovatie vanuit de menselijke maat met aandacht voor permanente talentontwikkeling van medewerkers.

Samen winnen

Sinds 2010 organiseert Syntens jaarlijks de verkiezing Slimste bedrijf van Nederland. Het slimste bedrijf van Nederland is de MKB organisatie die door het inzetten van medewerkers op hun kracht meer toegevoegde waarde creëert. Bovendien betreft deze organisatie haar medewerkers en omgeving bij innovatietrajecten. Het bedrijf is slimmer gaan werken. Doel van deze verkiezing is deze bedrijven zichtbaar te maken, te feliciteren met hun resultaat en om andere organisaties te laten leren van hun ervaring.

In dit boek worden de voorbeelden van de verkiezing 'Het Slimste Bedrijf van Nederland' veelvuldig gebruikt om u te inspireren. Het zal u wellicht opvallen dat het jaar 2012 wel heel veel winnaars kent. Dit heeft alles te maken met het thema van de MKB Energiedag waarop de verkiezing plaatsvond. Het thema was in 2012 'Sociale innovatie kent enkel winnaars'. De twaalf genomineerden van 2012 hebben ieder op hun eigen wijze een bijdrage geleverd aan een vitale maatschappij en een welvarende economie en zijn in hun eigen wijze voorbeeldig voor anderen. Zij zijn allemaal winnaar, ieder op hun eigen unieke wijze. We hebben hen daarom allemaal als winnaar benoemd.

Dank

Ik draag dit boek met liefde en geduld op aan mijn dochter, omdat zij mij heeft laten zien en ervaren dat iedereen anders is en dat anders zijn prachtig en waardevol is. Het leven is het waard om het beste eruit te halen, voor iedereen.

Tevens dank ik allen die voorbeelden hebben aangedragen of op andere wijze hebben bijgedragen aan de inhoud van dit boek.

Inhoud

Over Syntens Innovatiecentrum	6
Over Caroline Rijnbeek	7
Voorwoord door Herman Wijffels	9
Proloog	11
1. Het beste uit mensen	13
2. Nieuwe focus	17
3. Ander speelveld	25
4. Aanmoedigen (of volle kracht vooruit)	31
5. Een betere wereld begint bij jezelf	40
Inspiratiebronnen	46

Over Syntens Innovatiecentrum

Syntens stimuleert ondernemingen zich duurzaam te vernieuwen en bevordert hiermee welvaart en welzijn in Nederland. Syntens maakt ondernemers bewust van de mogelijkheden die zij hebben om te innoveren en helpt ondernemers concreet om daarin stappen te zetten die leiden tot resultaat voor de onderneming. Het grote en persoonlijke netwerk van Syntens zoals kennispartners, ondernemers en brancheorganisaties strekt zich uit over de belangrijkste sectoren van de Nederlandse economie en is regionaal beschikbaar en toegankelijk. Door nieuwe verbindingen binnen dit netwerk te leggen, bijvoorbeeld tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en kennisinstellingen, ontstaan innovaties die resulteren in nieuwe business. Zo dragen de activiteiten van Syntens Innovatiecentrum indirect bij aan een extra omzet bij het Nederlandse bedrijfsleven van enkele honderden miljoenen euro's per jaar.

Voor meer informatie over Syntens en sociale innovatie: www.syntens.nl

Nieuwe verbinding, nieuwe business

Over Caroline Rijnbeek

Caroline Rijnbeek is sinds oktober 1996 innovatieadviseur bij Syntens Innovatiecentrum. Ze is mede-initiator van de Energiedag en de MKB Krachtcentrale, een beweging en initiatief die slimmer werken door het benutten van kracht en talent van mensen in het MKB stimuleert. Ze gelooft dat 'klein het nieuwe groot is', waarbij de mens de bron is van vernieuwing en toegevoegde waarde in organisaties.

Caroline stimuleert en ondersteunt ondernemers om het beste uit mensen te halen voor welvaart én welzijn van ons allemaal. Dit doet zij door voor groepen ondernemers het verhaal te vertellen, door samen met individuele ondernemers te kijken waar de beweging zit en door hierover te vertellen op haar blog www.carolinerijnbeek.nl opdat ook anderen mee kunnen leren. Ze laat zien hoe je de potentie van mensen in elke organisatie op eigen-wijze kunt vormgeven en daarmee meer plezier en meer rendement kunt realiseren. Hierdoor kan en mag iedereen mee doen en zijn of haar zinvolle bijdrage leveren aan duurzaamheid, vitaliteit en plezier.

Caroline: "Samen dienen we het maatschappelijke en individuele belang van mensen."



Voorwoord

Ik zie dat de volgende fase in de maatschappelijke ontwikkeling aan de orde is. Of misschien zelfs wel de volgende aflevering van de beschaving. Een fase waarbij we met veel minder inzet van materie toch erin slagen om datgene voor elkaar te krijgen waardoor we een prettig en comfortabel leven hebben. Op allerlei fronten functioneert onze maatschappij niet meer zoals we dat graag zouden willen. En mijn beleving is dat we nu verkeren aan het einde van wat je de industriële tijd zou kunnen noemen. Niet dat de industrie gaat verdwijnen, maar wel dat de principes waarop onze industriële samenleving zijn gebaseerd hun werk hebben gedaan en hun tijd hebben gehad. Dit zijn de principes die veelal zijn ontstaan tijdens de verlichting en de periode die daarop gevolgd is, via het denken van mensen als Descartes, Newton en Darwin. Ons maatschappelijke bestel, zoals het nu is georganiseerd, zoals het nu functioneert, is in veel opzichten versleten. Het is in ieder geval niet geschikt voor de 21e eeuw.

Als je er zo naar kijkt staan we aan het begin van een periode van transitie, van overgang naar nieuwe manieren van werken, nieuwe manieren van leven, nieuwe manieren van organiseren. Je zou het ook een transformatie kunnen noemen. Transformatie gaat nog iets verder dan transitie. Het is eigenlijk een vorm van verpoppen. Zoals rupsen dat doen tot vlinder. Dat is de aard van wat ons de komende tijd te wachten staat. Het gaat dus over het opnieuw vorm geven aan een samenleving die op een passende manier functioneert in de omstandigheden van de 21e eeuw.

Mijn basisstelling is dat ondernemers zijn uitgevonden om de toekomst vorm te geven. Er komt een nieuwe set van mogelijkheden in zicht en binnen bereik. De kern van ondernemerschap is te luisteren naar nieuwe ideeën en die in de realiteit te brengen. En dat is waar het in de komende periode over gaat en wat er moet gebeuren. Wat is er voor ondernemende mensen nu mooier dan dat?

We moeten dan wel afstand nemen van wat in de afgelopen tijd gangbaar is geworden, namelijk dat ondernemen maar over één ding gaat en dat is winst maken. Volgens mij is dat een omkering van doel en middel. Het stelsel van ondernemingsgewijze productie was ooit bedacht als een intelligente combinatie van eigen belang en maatschappelijk belang; ruimte voor eigen belang in de vorm van winst door het maatschappelijk belang te dienen. Wat er met name met de opkomst van de aandeelhouderskapitalisme is gebeurd, is dat we dat hebben omgedraaid. Winst maken en aandeelhouderswaarde vergroten als doel en het leveren van een maatschappelijke bijdrage in de vorm van nuttige goederen en diensten als middel.

We moeten ondernemerschap weer plaatsen in het maatschappelijk perspectief en zorgen dat mensen kunnen leven en werken op een manier die past bij wie ze in deze tijd zijn. Dat organisaties mensen dienen door dingen voor ze te doen waar ze werkelijk wat aan hebben, waar ze de kwaliteit van hun leven mee kunnen verbeteren. Volgens mij is het ultieme doel van de maatschappelijke ontwikkeling, het streven naar

een samenleving waarin steeds meer mensen, uiteindelijk alle mensen, in waardigheid kunnen leven. Dat ze zich kunnen ontwikkelen naar hun specifieke mogelijkheden en al doende een bijdrage leveren aan het functioneren van de samenleving. Het scheppen van zo'n samenleving is de taak die op de schouders van ondernemende mensen rust. Op de weg daar naar toe komen we nu in een nieuwe fase terecht.

Zo is in organisaties de vraag aan de orde: is het nou niet mogelijk om meer uit mensen te halen dan we momenteel feitelijk doen? Uit onderzoek blijkt dat in de gemiddelde Nederlandse organisatie de mate waarin de potentie van mensen wordt benut vaak niet hoger dan 50% ligt. Dat heeft alles te maken met die oude dominante piramidale en hiërarchische structuur, waarin command en control centraal staat en mensen vooral moeten uitvoeren wat anderen hebben bedacht. We moeten via sociaal-organisatorische innovatie de weg vinden om de potentie van mensen veel beter te benutten.

Investeren in mensen betekent dat je sociaal beleid in ondernemingen, maar ook sociale zekerheid, moet vormgeven vanuit ont-wikkeling. De potentie die er in beginsel is, in meest letterlijke zin, in de loop van een mensenleven uit de wikkels halen. Mensen in een context brengen waarin ze hun potentie volledig tot gelding kunnen brengen. Dan ontstaat ook flow in organisaties. En flow creëren betekent dat de optelsom van wat er in die groep ontstaat veel groter is dan de individuele mogelijkheden opgeteld. Dat is dus een volgende fase in het benutten van menselijk potentieel.

In deze tijd is het van belang het onderscheid te zien tussen leiderschap en management. Leiderschap is mensen meenemen naar nieuw territorium, naar nieuwe manieren van werken, naar nieuwe manieren van organiseren enzovoorts. Managen is het runnen van een bestaande orde. Leiderschap richt zich op het creëren van een organisatorische context waarin mensen zo veel mogelijk de ruimte krijgen om mee te doen, om datgene wat zij kunnen bijdragen, inderdaad in te brengen. Daarbij zul je ook moeten zorgen dat de ondersteunende middelen er zijn in termen van ICT netwerken, machines, technologie om de aanwezige kennis, vaardigheden en betrokkenheid tot maximale vruchtbaarheid te brengen. Daar is een andere set van kwaliteiten voor nodig, dan in zo'n ouderwetse command en control organisatie. Daar heb je, naast technische vaardigheden, vooral authenticiteit en invoelend vermogen, empathie, voor nodig.

Mijn advies aan mensen die iets van hun leven willen maken is: gebruik je innerlijke kompas, je intuïtie, om uit te sorteren welke rol je in de beschreven ontwikkelingen pakt; welke invulling je aan jouw persoonlijke leven wilt geven. Zoals Caroline het in dit boek zo mooi zegt: de grootste misvatting over sociale innovatie en transformatie is, dat het over een ander gaat. Sociaal innoveren begint klein, bij mijzelf en bij jou, en leidt tot grote ambities en dromen voor ons allemaal.

Herman Wijffels

Hoogleraar Duurzaamheid en Maatschappelijke Verandering

Proloog

Vanuit onze calvinistische normen en waarden zijn wij niet gewend om complimenten te geven en successen te vieren. 'Doe maar gewoon, dan doe je gek genoeg'. Daarentegen zijn we goed in het zien van de fouten en missers die we met elkaar maken. Kijkend naar de nieuwe generatie kinderen, blijkt dat 1 op de 6 kinderen inmiddels een label als dyslexie (jij kunt niet goed lezen), dyscalculie (jij kunt niet goed rekenen), ADHD (jij doet te druk) en autisme (jij kunt je niet goed inleven in anderen) heeft. Daarbij ligt de focus op wat ze niet goed kunnen. Al deze kinderen krijgen het signaal: jij bent niet goed genoeg. Wat doet dat met deze kinderen? Worden het hiermee verantwoordelijke en zelfstandige medemensen?

Als je zelf een kind hebt dat een label heeft, weet je hoe belangrijk het is om juist te focussen op wat het wel goed kan. Mijn dochter kan zich niet zo goed inleven in anderen, maar zij kan bijvoorbeeld wel heel goed strips tekenen, is erg sterk met taal en heeft veel aandacht voor het weggeven van kleine dingetjes aan mensen die zij aardig vindt (een bloemetje, een mooie tekening, een glad steentje). Daarnaast leer je enorm te genieten van elke stap die zij maakt en deze bewust te vieren. Toen zij, na 5 jaar zwemles, haar A diploma haalde, was het hier groot feest. Ze kreeg high fives van al haar klasgenoten. Dat deed haar zichtbaar goed. De kinderen waren, met haar, trots op haar prestatie.

Ik geloof dat wij veel sneller en leuker kunnen werken aan een betere en mooiere wereld en dito economie door in bedrijven te leren elkaar te complimenteren, aan te moedigen om door te gaan met de zaken die we goed kunnen en successen te delen. Daarmee stimuleren we iedereen om ons heen om te gaan doen wat ze goed kunnen. Maar dat vraagt nogal wat van de manier waarop we onze maatschappij en organisaties hebben ingericht. Ik geloof dat daarom het MKB nu het voortouw gaat nemen. Waar voorheen alle grote managementmodellen in grote bedrijven werden bedacht en overgedragen naar het MKB, zullen nu MKB-ers laten zien hoe je 'het beste uit mensen kunt halen...' door het kleine te herkennen en erkennen, van daaruit te groeien en daarmee groot te zijn!

Gelukkig zien veel MKB-ondernemers dat ook en weten dat het tijd is om het roer om te gooien en te laten zien wat zij waard zijn en werkelijk in huis hebben. Zoals Herman Wijffels in zijn voorwoord ook al aangaf 'ondernemers zijn uitgevonden om te doen wat nu nodig is.' Er komt weer focus op toegevoegde waarde leveren: waar ben ik als mens en als bedrijf nu echt goed in, hoe willen we dat uitbouwen, voor wie doen we dat en wat kunnen we nu doen om dat met elkaar te realiseren?

Toegevoegde waarde creëren, waardevol bezig zijn, iets toevoegen, zin geven, gelukkig zijn, genieten... In een oud Indiaas boek, de Arthashastra van Kautilya, noemen ze het eenvoudigweg "als compleet mens gezien en gewaardeerd worden". Het maakt niet zoveel uit welke woorden je er aangeeft, maar de essentie dat deze

mensen aan de slag willen om het beste uit zichzelf en andere te halen voor welvaart én welzijn. Hoe maak je jezelf en je bedrijf tot waarde voor anderen, waarbij de mensen en niet de regels leidend zijn? Als je dat namelijk doet, komt er vanzelf terug wat je nodig hebt om door te gaan: geld, waardering, ruimte, vrijheid, energie, geluk. Als je werkelijk waarde toevoegt aan de markt, aan je klanten, aan de omgeving, dan gaat alles sneller en makkelijker stromen, inclusief geld. Het bedrijf en de mensen raken in flow.

Met dit boek hoop ik handvatten te geven om dit proces binnen je eigen bedrijf en ook binnen je eigen leven aan te gaan. Met voorbeelden van bedrijven die hier ook mee bezig zijn. Daar mag je van afkijken, maar vind vooral ook je eigen route, samen met de mensen om je heen! Geniet van wat je kunt en vier je successen met anderen.

Deze High five is voor jou!

1. Het beste uit mensen...

Vreemd eigenlijk, want wie wil dat nu niet: het beste uit mensen? En vooral het beste uit jezelf? Toch lukt het ons op dit moment nauwelijks om dit in organisaties goed vorm te geven. Hoe komt dat? En vooral, hoe vinden we weer de route naar organiseren vanuit potentie en plezier, met als resultaat welvaart én welzijn? En hoe maken we de stappen niet te groot, zodat ze ons overweldigen en op slot zetten? Waar zit de volgende kleine stap? Klein = het nieuwe Groot.

Luchtbellen

Onze maatschappij en organisaties zitten vol luchtbellen. Dat zijn al die functies, systemen, activiteiten en programma's die er mooi uitzien en prachtig georganiseerd en geolied lijken, maar als je goed kijkt voegen ze eigenlijk weinig of niets toe aan het grotere geheel.

Kijk bijvoorbeeld eens naar het financiële systeem dat voor een groot deel “geld met geld maakt”. Of het nu gaat om grote systemen als hedgefondsen of het ingewikkelde systeem van het opknippen van hypotheekpakketten en doorverkopen ervan, zoals in de VS veel gebeurd is. Dit levert geen enkele toegevoegde waarde aan het grotere geheel. Het gaat alleen maar om het schuiven van geld naar andere plekken en dat zo vaak en diffuus doen, dat er bepaalde mensen die het systeem doorzien, geld verdienen dat door andere wordt opgebracht. De rijken worden rijker over de rug van anderen. Luchtbellen die wat mij betreft zo snel mogelijk moeten worden doorgeprikt.

Maar ook heel dichtbij zitten luchtbellen in onze eigen bedrijven, eigen gemeente of wijk. Het zit overal, als je maar anders kijkt. Als ik bijvoorbeeld, na een dag werken, nog even naar mijn eigen werk terugkijk van die dag, ontdek ik regelmatig activiteiten, waarvan ik mij afvraag wat de toegevoegde waarde ervan is. Ik doe het omdat ik denk dat het moet: van het systeem, mijn leidinggevende, een collega, een klant, mezelf.... maar waarom eigenlijk? Doe ik dingen wel bewust genoeg om steeds een goede afweging te maken of ga ik op de automatische piloot en word ik geleefd door de regels en anderen? Ik betrap mijzelf erop dat ik dit dagelijks doe. En als ik om mij heen kijk zie ik dat ik zeker niet de enige ben. In mijn beleving hebben we veel complexiteit te danken aan de overtuiging dat je regels en controle nodig hebt om mensen in het gareel te houden. Misschien wel vanuit de overtuiging dat veel mensen lui, slecht en egoïstisch zijn en dus gecontroleerd en gestraft moeten worden. Doordat we dit te ver hebben doorgevoerd, is er een woud aan regels en controlesystemen, die een eigen leven zijn gaan leiden. Die houden ons in veel gevallen af van het toevoegen van echte waarde. Zou het anders kunnen? Zouden we op een andere manier meer uit mensen kunnen halen, misschien wel het beste?

Waar zitten de luchtbellen in jouw organisatie? Voegen de dingen die je doet iets toe aan je missie of doel?

Welvaart en welzijn

Er zijn bedrijven die winst maken belangrijker vinden dan het leveren van toegevoegde waarde. Maar hebben dat soort bedrijven nog bestaansrecht in deze tijd van transparantie en openheid? De toegankelijkheid en kennisuitwisseling op het internet maken dat wij als consu-mensen steeds beter doorkrijgen waarvoor wij willen betalen en waarvoor niet. We zijn steeds minder bereid om te werken en te betalen voor pure welvaart en luxe. Zeker als het ten koste gaat van het welzijn van onszelf of anderen. Ik geloof dat het steeds minder mogelijk zal blijken om winst te maken zonder waarde toe te voegen en rekening te houden met het welzijn van anderen. Het omgekeerde is eveneens niet mogelijk. Ondernemers die hun toegevoegde waarde belangrijker maken dan het maken van winst, zijn geen lang ondernemersleven beschoren. We zijn op zoek naar een nieuw evenwicht en naar nieuwe spelregels om deze balans te creëren.

Ik werk al vele jaren voor ondernemers en kom er gelukkig maar weinig tegen die het puur voor het geld doen. Ondernemers hebben liefde voor hun vak of product en zijn trots op wat ze presteren. Soms zijn ze in de loop van de jaren wel een stuk van deze motivatie en focus op waardevol werken kwijt geraakt. In veel gevallen doordat zij, als gevolg van groei en ontwikkeling, taken en rollen op zich hebben genomen die buiten hun eigen kracht en motivatie liggen. Daardoor is de balans tussen winst en waarde doorgeschoten naar focus op de financiële prestaties, controle en administratieve zekerheid.

Ook voor ondernemers geldt dat de werkelijke motivatie van binnen uit komt. Winst is noodzakelijk om te kunnen groeien en voortbestaan. Maar winst is niet belangrijker dan de visie en toegevoegde waarde die het bedrijf wil creëren. Ondernemers ondernemen, omdat zij kansen zien in de markt waar zij als ondernemer iets kunnen toevoegen en dat maken zij te gelde. Als de balans is doorgeschoten naar geld, controle en structuur is het goed om weer eens met elkaar te kijken naar de andere kant: wat willen wij bijdragen aan onze omgeving, wie willen wij daarin zijn en hoe willen wij herkend worden?

“Ik geloof dat het steeds minder mogelijk zal blijken om winst te maken zonder waarde toe te voegen en rekening te houden met het welzijn van anderen. Het omgekeerde is eveneens niet mogelijk.”

De menselijke maat

De werkelijke innovatie in organisaties in deze tijd is in mijn beleving “het beste uit mensen halen”, gecombineerd met een ambitie waarin welvaart meer in balans is met welzijn. De paradigmashift zit hem in het woord ‘mensen’, in plaats van ‘werkgevers en werknemers’. Het besef dat er in organisaties mensen werken die veel meer zijn dan alleen maar werknemer of procesoperator. Het zijn mensen met eigen passies, een thuisfront, dromen en ambities. In de juiste omgeving (het speelveld) kunnen zij hun talenten, aandacht en energie

gebruiken om bij te dragen aan het gezamenlijke succes en daarvoor een beloning ontvangen die in balans is met hun bijdrage. Te socialistisch? Dat denk ik niet. Bedrijven die het al doen bewijzen het in deze tijd van crisis. Zie bijvoorbeeld de Slimste bedrijven van NL die de afgelopen jaren, ondanks de economische tegenwind, 10 tot 40% wisten te groeien. En uiteraard mogen mensen die meer bijdragen in tijd, energie of risico, ook meer verdienen. Maar laten we ook met elkaar beseffen dat wij allemaal onze talenten hebben ontvangen zonder er ooit voor te hoeven betalen. We betalen voor het ontwikkelen van onze talenten en verdienen door onze talenten ‘te gelde’ te maken. Maar waarom worden nog steeds vakmensen vaak slechter betaald dan managers, terwijl als je eerlijk kijkt naar de toegevoegde waarde van beiden op economisch, sociaal en maatschappelijk vlak, de vakmensen vaak meer bijdragen. Mag de manager beter betaald worden als vooral zijn onderhandelingsvaardigheden beter zijn dan die van de ICT-er? Klopt dit wel? Waar is hier de menselijke maat gebleven? Het is tijd voor nieuwe spelregels waarin het unieke van de mens de bron is van vernieuwing en toegevoegde waarde.

Klein is het nieuwe groot

Het beste uit mensen halen begint bij het beste uit die ene mens en niet meer bij de organisatie of de systemen. Die ene mens is in staat om zich te verbinden met de missie/het doel en zo vanuit zijn of haar unieke potentie een bijdrage te leveren aan het grotere geheel in de organisatie. Zoals mijn collega Anke Wiersma altijd zo mooi zegt: ‘de missie is de baas’. Dit lijkt misschien triviaal, maar is een wezenlijke paradigmashift in organisaties. Het vraagt van organisaties om uit te gaan van individuele potenties en talenten van mensen en te ontdekken hoe die kunnen bijdragen. Tegenover het uitwerken van een bepaalde functie, in een uitgebreide beschrijving van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en daar een mens bij te zoeken. Dit denken vanuit klein naar groot is een uitdaging in organisaties. Het vraagt ruimte voor individuele verschillen en diversiteit. De managementmodellen die we jarenlang aanboden en gepredikt hebben, denken vanuit groot naar klein. Iedereen past zich aan aan de efficiëntie van het systeem. De mens is het laatste radartje in het organisatie-model. Maar ja, we hebben niet voor niets het spreekwoord “wie het kleine niet eert, ...”. Ik geloof dan ook dat hierin het MKB, ondernemers en ondernemende mensen nu het voortouw gaan nemen. Ondernemers zullen nu laten zien hoe je ‘het beste uit mensen kunt halen’ door rond het individu te organiseren en vakmanschap centraal te stellen.

Iedereen Elke Dag Plezier

Als mensen plezier hebben, komen ze in beweging, staan ze open voor anderen en zijn ze bereid en geneigd om te leren en te willen geven aan de ander. Volgens celbiologen zit dit verankerd in ons allemaal tot op cel-niveau. Onze cellen komen letterlijk in een staat van groei, ontwikkeling en samenwerking in plaats van in een staat van verdediging en eigenbelang. Mooi om vanuit deze basis te beginnen.

Begonnen als grap en experiment, blijkt IEDP: Iedereen Elke Dag Plezier, van initiatiefnemer Michiel Drijber, nu al bijna 75.000 volgers te hebben. Waarom? Omdat Michiel heeft herkend waar relevante toegevoegde waarde zit op een hele eenvoudige manier, namelijk de drijfveer van Plezier. Met het vertrouwen dat als Iedereen Elke Dag Plezier heeft, we in staat zijn tot grootsere zaken. De basis is talenten inzetten voor economisch succes gekoppeld aan maatschappelijk belang in interactie met de omgeving, want WIJ weten meer dan IK. Een 'klein idee' dat zomaar grootse omvang heeft gekregen.

De eerste stap om het beste uit mensen en uit jezelf te halen is om de mensen weer centraal te stellen in organisaties en manieren van organiseren. De organisatie die weer volgend en faciliterend is aan de potentie en ambities van mensen.

2. Nieuwe focus

Het is tijd om doel en middel in organisaties weer om te draaien. Winst maken is een middel en maatschappelijke belangen dienen is het doel. En we hebben organisaties nodig om de individuele belangen (de behoefte aan huisvesting, voeding, kleding, vrije tijd etcetera) van mensen met potentie slim te koppelen aan de maatschappelijke belangen van onze samenleving. Denk aan het bouwen van huizen, een zorgsysteem, onderwijs, logistiek etcetera.

Om dat te organiseren en het beste uit jezelf, jouw mensen en jouw organisatie te halen hebben we geen ingewikkelde reorganisatieplannen, enorme cultuurtrajecten of zware management development trainingen nodig. Het vraagt om terug te gaan naar de kern, terug naar waar het om gaat en daarin de eerste stap te zetten. Waarom doe je wat je doet en hoe kun je dat beter doen. Veel kleine stappen die leiden tot een groot resultaat. Klein = het nieuwe Groot!

Relevante toegevoegde waarde

Michael Porter, hoogleraar aan the Harvard Business School, heeft een stuk geschreven onder de naam 'The Big Idea'. Hij stelt dat er, naar de toekomst, alleen nog ruimte is voor organisaties die in staat zijn om Relevante Toegevoegde Waarde (RTW) te leveren (Shared Value). Er is onvoldoende tijd, energie, grondstoffen en arbeidskrachten om te verspillen aan zaken die er niet toe doen. Hij definieert RTW als: economisch succes weten te verbinden met maatschappelijke behoeften en uitdagingen. Oftewel geld verdienen door het oplossen of verbeteren van maatschappelijke vraagstukken. Denk aan betere zorg, sluiten van kringlopen, duurzame energie, slimme voedselproductie, beter onderwijs, slimmere huisbouw, een effectieve overheid, maar ook de behoefte aan rust, ontspanning en afstand.

Het gaat erom een gezond spanningsveld en balans te vinden tussen waardevol werken (werken aan toegevoegde waarde, vanuit eigen kernwaarden) en winst maken. Het spanningsveld zorgt voor continue beweging en hervinden van de balans als gevolg van ontwikkelingen in de buitenwereld. Dit houdt bedrijven, en mensen in bedrijven, flexibel en alert. Daarvoor moet je steeds teruggaan naar de basis: het leveren van Relevante Toegevoegde Waarde.

Sociaal ondernemerschap

Lable uit Leeuwarden levert verandering in de vorm van prachtige software voor zorgprofessionals: verzorgenden en verpleegkundigen. Ze zien zichzelf niet als communicatie- of softwareleveranciers, maar als digitale organisatieontwikkelaars. Het werk komt naar Lable toe, maar ze nemen niet alles aan. Elke opdracht wordt getoetst aan drie belangrijke criteria:

- Heeft de opdracht maatschappelijke relevantie?
- Mogen we het probleem bij de bron aanpakken?
- En is er ruimte om ons werkelijk te verdiepen in de gebruikers?

Alleen dan willen zij hun talenten inzetten om de wereld van hun klant eenvoudiger en plezieriger te maken. Dit is wie zij willen zijn.

Ze doen veel werk voor de zorgsector en verdiepen zich hierin door er stage te lopen, door deelname aan commissies bij de klant, door met elkaar ervaringen uit te wisselen en door het volgen en organiseren van kennisuitwisseling met experts uit het vakgebied van de klant. Michiel, één van de oprichters van Lable, legt mij uit hoe dementie werkt en waar de problemen ontstaan. Hij vertelt dit met zoveel vuur en enthousiasme dat ik het gevoel heb dat ik met een medewerker uit een verzorgingshuis praat in plaats van iemand die communicatievormen en software ontwikkelt. Lable maakt winst (middel), omdat zij waarde toevoegt (doel).

Lable is één van de winnaars van de verkiezing ‘Slimste bedrijf van Nederland 2012’.

In het leveren van relevante toegevoegde waarde zie ik twee belangrijke bewegingen: terug naar de kern en bouwen aan interactieve organisaties.

Als eerste terug ‘naar de kern’. Wat zijn onze behoeften en uitdagingen? Op bedrijfsniveau, maar ook op keten- en maatschappijniveau. Waar zijn we goed in? En dat combineren met: hoe kunnen we onze talenten inzetten voor relevante toegevoegde waarde?

Het tweede dat wij nodig hebben, zijn kleinere en interactieve organisaties. Organisaties waarin transparant en zichtbaar is hoe, met welke talenten en waar, relevante toegevoegde waarde wordt geleverd. Organisaties waarin veel interactie is binnen en buiten het bedrijf om in gezamenlijkheid de relevante toegevoegde waarde te bepalen en dit regelmatig bij te stellen. Organisaties die samen met de omgeving/ maatschappij/ klanten en concurrenten oplossingen bedenken voor onze grote uitdagingen en vervolgens deze oplossingen aanbieden aan de markt. Deze organisaties kunnen niet veel groter zijn dan 20 tot 30 mensen om transparant en helder te blijven.

Behoeften leiden tot RTW

Volgens Max Neef hebben mensen 9 basisbehoeften waarin zij proberen te voorzien:

- voortbestaan (subsistence),
- bescherming (protection),
- liefde/genegenheid (affection),
- begrip (understanding),
- deelname (participation),
- ontspannen/nietsdoen (idleness),
- iets tot stand brengen (creation),
- identiteit (identity) en
- vrijheid (freedom).

Anders dan de Piramide van Maslow, is Neef van mening dat er geen absolute hiërarchie in deze behoeften zit. Deze behoeften zijn (deels) uitwisselbaar.

In welke behoeften voorziet jouw organisatie of bedrijf?

RTW in de praktijk

*“We hebben een visie en kompas harder nodig dan een route kaart.”
[Stephen Covey]*

De relatie tussen de Relevante Toegevoegde Waarde en het dagelijkse werk levert voor mij nog wel eens pittige discussies op. Het blijft voor de organisatie waarin ik zelf werk, maar ook voor de bedrijven waar wij mee te maken hebben, toch lastig om een goede balans te vinden tussen de korte termijn doelen, lees concrete targets, en de lange termijn Relevante Toegevoegde Waarde. Steeds weer blijkt dat de korte termijn doelstellingen de dagelijkse activiteiten beheersen en de aandacht hebben van het management. Hier wordt op gestuurd, hier wordt over gesproken, hier wordt op beoordeeld. In mijn werk telt het aantal adviesgesprekken en het gemeten effect ervan, bij mijn klanten gaat het over orders. En als er dan nog tijd over is, is er ruimte voor een meer organische beweging richting Relevante Toegevoegde Waarde.

Afleiding

Ondanks dat we dit eigenlijk wel weten laten we ons toch dagelijks verleiden om zaken en activiteiten te doen, die geen toegevoegde waarde hebben, die zinloos zijn of routes kiezen die geen recht doen aan de waarden waar we voor willen staan. Hoe kan dat toch? Als ik naar mijzelf kijk herken ik dat ook. Ik weet wat mijn toe-

gevoegde waarde is en ook hoe ik die goed kan gebruiken om waardevol te werken. Toch laat ik mij afleiden. Door verzoeken uit mijn omgeving: Wil jij die vergadering voorzitten? Kun je mij hiermee helpen? Doe jij dat even? En zonder te toetsen of dit mij helpt om waardevol te zijn, zeg ik "ja, natuurlijk". Dit gebeurt door gedachtekranken in mijn eigen hoofd. "Ik hoor dat toch te doen." "Het is vast waardevol voor de organisatie." "Als ik dat doe, vindt hij mij aardig." ... Dit vind ik zelf misschien nog wel het lastigst: leven vanuit de waarden die ik echt belangrijk vind aan duurzame toegevoegde waarde, zonder mij te laten afleiden door al die gedachten in mijn hoofd. Dit is mijn grote uitdaging, maar daarmee waarschijnlijk ook de route naar zingeving en geluk.

Waardoor laat jij je afleiden?

Zelf merk ik dat de korte termijn doelen mij dwingen om een route te volgen, waarin ik niet altijd mijn krachten en capaciteiten goed kan inzetten. Het is de route voor de gemiddelde werknemer, maar dat ben ik toch niet? Bestaat die gemiddelde medewerker eigenlijk wel?

Ruimte voor eigen-wijze toegevoegde waarde

Een mooi voorbeeld hoe het anders kan, vinden we bij Jazo Zevenaar, de winnaar van de verkiezing 'Slimste bedrijf van Nederland 2010'. Het PRET-beleid dat was ingezet bij de engineeringafdeling (zie verderop) bracht een medewerker van de aluminiumproductie op het idee dat de geautomatiseerde tekeningen van Engineering rechtstreeks zijn machine zouden kunnen aansturen. Het enige dat hiervoor nodig was, was een vertaalprogramma. Hij bracht zijn idee in, maar het MT vond dat het maar even moest wachten omdat er al veel innovaties in gang waren gezet. Alhoewel hij wist dat zijn idee zijn eigen baan overbodig zou maken, heeft hij in zijn vrije tijd een programma geschreven. Jazo kon hiermee een enorme kosten- en tijdsbesparing realiseren. De productiemedewerker heeft inmiddels een mooie nieuwe werkplek gevonden op de Engineeringafdeling. Zo'n waardevolle medewerker laat je natuurlijk niet gaan.

Anders kijken

*"We willen weer met respect behandeld worden en verbonden worden met anderen."
[Seth Godin]*

In de TED-talk 'different or just weird' laat Derek Shiver ons zien hoe wij soms zo gevangen kunnen zitten in onze vooronderstellingen dat we niet meer anders kunnen kijken naar zaken. Hij eindigt zijn verhaal met: "Besef dat voor elke vooronderstelling die wij hebben, het tegendeel ook waar is." En dat geldt ook voor onze manier van werken, ondernemen en organiseren van werk. Al onze vooronderstellingen over hoe het zou moeten of horen, vraagt om heroverwegen en anders kijken. Illustratief is het boek 'Gehaktballen met Slagroom' van Seth Godin. In dit boek vertelt hij wat de verschillen zijn tussen oude marketing via tv-reclame en

massacommunicatie en de nieuwe marketing, waarin het internet en sociale netwerken een belangrijke rol spelen. Nieuwe marketing die hoort bij bedrijven die werken vanuit Relevante Toegevoegde Waarde. De kern is dat je radicaal anders moet denken en kijken. Dat marketing geen losstaande activiteit (en afdeling) meer kan zijn, maar aanvullend op betere producten, betere diensten en een betere organisatie. Het vraagt daarmee ook andere businessmodellen.

En dat is precies waarom ondernemen vanuit toegevoegde waarde, waarin het gaat om eerlijk, gepassioneerd en authentiek toegevoegde waarde te leveren, zo goed matcht met deze nieuwe marketing. Ook bij waardevol ondernemen gaat het om vanuit een nieuwe blik, met nieuwe verdienmodellen te werken aan werkelijk waardevol zijn voor je klanten. Het werkt niet als je het als trucje gebruikt. Het moet echt en gemeend zijn. Dat vraagt een ander recept dan een gehaktbal met wat slagroom erover.

De kern van het betoog van Seth is dat we daarmee klanten/consumenten/mensen kunnen geven wat zij altijd al wilden, namelijk 'met respect behandeld worden en verbonden worden met anderen'. We willen niet meer geïnterrupteerd worden, maar aangesproken worden met verhalen die er voor mij, als uniek individu, toe doen. Godin geeft daarbij de volgende uitgangspunten:

- De massa is niet meer haalbaar en niet meer wenselijk. Zoek daarom geen consumenten meer voor je producten, maar vind producten voor je consumenten. Klantenbinding is dus essentieel.
- Maak iets waar de mensen over willen praten en maak het makkelijk om er over te praten (maak gebruik van mond-tot-mondreclame).
- Focus op een nieuwe schaarste, namelijk schaarste in vrije tijd, aandacht, natuur, vertrouwen, gekwalificeerd personeel, open ruimte, schoon water en andere natuurlijke hulpbronnen.
- De consument wil iets gewoons tegen een hele lage prijs, of iets exclusiefs, opmerkelijks, eigens en is bereid daarvoor de hoogste prijs te betalen. Ofwel: als ze de keus hebben zullen mensen uit het middelmatige midden blijven.
- Richt je op een niche, met een echte behoefte.

Als je dit in een bedrijf samen wilt realiseren, heb je gemeenschappelijke doelen nodig. De missie is de baas. Doelen die de toegevoegde waarde concreet en behapbaar maken. Zo kan iedereen in het bedrijf vanuit zijn eigen kracht en talent een bijdrage leveren aan de gewenste toegevoegde waarde. Maar misschien nog wel net zo belangrijk is de gemeenschappelijk taal die je zo kunt ontwikkelen om elkaar te helpen en samen te leren om het nog makkelijker te realiseren.

Verbinden vanuit waarden

Ook als ‘de missie de baas is’, kun je hem vaak niet in je eentje realiseren. Daar heb je anderen voor nodig. Anderen met wie je samenwerkt, die je vertrouwt en waarmee je verbonden bent.

Regelmatig ben ik met ondernemers bezig met het werken vanuit waarden. Waarden geven de verbinding in de organisatie. Als de waarden zijn afgestemd op de ambitie, doelen en Relevante Toegevoegde Waarde van de organisatie, dan werken ze als katalysator. Alle neuzen in de organisatie gaan dezelfde kant op, klanten en de omgeving gaan dit herkennen en dit levert ruimte en nieuwe kansen.

PRET-beleid

Jazo Zevenaar koos om hun cultuur te veranderen van NIKS (Negatief, Individualistisch, Kleinerend en Sombor) naar PRET-beleid (Positief, Respect, Enthousiast en Teamwork). Dit bleek de eerste stap in de werkelijke verankering van een nieuwe manier van werken. Dit heeft uiteindelijk geleid tot een bedrijf waarin ‘innovatie van onderop’ werkelijk plaatsvindt, met steeds mooiere klanten en opdrachten en een wachtrij voor technici en de bijbehorende financiële resultaten. Met recht de eerste winnaar van de verkiezing ‘Slimste bedrijf van Nederland in 2010’.

Eigenlijk weten we dit allang, niets nieuws onder de zon. Maar hoe doe je dat dan? De kracht ligt hem in de vertaling van waarde naar herkenbaar gedrag en herkenbare communicatie, in een gemeenschappelijke taal. Ik ken veel bedrijven die zeggen heel klantgericht te zijn. De klant en de omgeving herkennen dit niet in alle gevallen, omdat zij een andere interpretatie geven aan klantgericht. Wij zijn geneigd om te praten in algemeenheden en vaagheden. “Klantgericht: dat doe je door naar je klant te luisteren.” Maar hoe zie ik dat dan, of hoe hoor ik dat dan? En dus, hoe weet de klant dat je hebt geluisterd? Als ik stil ben als de klant praat, heb ik dan geluisterd? Als ik zijn woorden herhaal, heb ik dan geluisterd? Als ik precies doe wat hij zegt, heb ik dan geluisterd? En ben ik dan klantgericht? Of bedoelen we eigenlijk iets anders? Bedoelen we eigenlijk dat we ons zo kunnen verplaatsen in onze klant, dat wij zijn of haar vraagstuk/uitdaging kunnen benoemen en een oplossing kunnen voorstellen waar de klant van aangeeft dat hij daar tevreden over is. Of misschien ligt de lat wat hoger: waar de klant van aangeeft dat hij ‘verrast en zeer tevreden’ is. Maar als wij dat niet goed concreet kunnen maken, hoe kunnen wij dan van medewerkers overal in het bedrijf verlangen of verwachten dat zij het juiste gedrag en de juiste communicatie vertonen en daarmee bijdragen aan het succes van ons bedrijf?

Hoe concreet zijn jullie waarden?

Goed voorbeeld...

Waarden doen

Bij Montapacking in Gorichem heb ik, samen met de directeur en een groep medewerkers uit het bedrijf, gewerkt aan het concreet maken van waarden in het bedrijf. Een mooi voorbeeld daarbij was de waarde ‘Netjes’. Eén van de uitdagingen was het opruimen van rommel die niet aan een specifieke medewerker was toe te schrijven. Denk aan een plastic zak dat het terrein is opgewaaid, rommel van klanten of leveranciers die langs zijn geweest, ... Uiteindelijk bedachten de medewerkers de volgende twee regels:

1. Je maakt zelf je eigen werkplek schoon

2. Je ruimt samen onze rommel op.

Met name de tweede regel was bedoeld om iedereen te kunnen aanspreken op rommel in en om het bedrijf. Daar ben je samen voor verantwoordelijk.

Tijdens een volgend bedrijfsbezoek viel mij direct op dat het bedrijf er netter en gezelliger uitzag: geen rommel op het terrein, de entree was meer aangekleed en vriendelijker ingericht en ik werd netjes ontvangen. Geen grote veranderingen ten opzichte van andere keren en toch klopte het gevoelsmatig beter. Met als gevolg dat ik mij als externe meer welkom voelde. In het gesprek met de ondernemer, waarin we zouden praten over het verder implementeren van de waarden en gedragsregels, gaf hij aan dat ook hij al veel veranderingen herkende, terwijl het uitrollen in het bedrijf nog niet eens was gestart. Wat was er namelijk gebeurd: de medewerkers die hadden deelgenomen aan het vertalen van de waarden (8 van de 50 medewerkers) waren het gewenste gedrag al gaan vertonen. Het gevolg was dat een deel van de medewerkers automatisch of door gesprekken met deze medewerkers dit gedrag waren gaan kopiëren. Prachtig om te zien hoe deze ‘waarheid als een koe’ ook hier weer werkt. Het voordeel voor de ondernemer is dat hij hier niet als politieagent hoeft op te treden. Hij hoeft alleen het goede voorbeeldgedrag te vertonen. En dit vol te houden!

Montapacking is één van de winnaars van de verkiezing ‘Slimste bedrijf van Nederland 2012’

Het mooie effect van werken vanuit waarden, werd ook geschetst door de ondernemer van Montapacking zelf. Hij gaf aan dat zijn mensen nu meer werk aan kunnen, doordat zij meer met de goede dingen bezig zijn en letterlijk om meer werk vragen. Daarnaast gaf de ondernemer aan nu beduidend minder tijd kwijt te zijn aan operationele vraagstukken waardoor hij tijd heeft om te focussen op hun nieuwe producten en dienstverlening voor zijn klanten. Een stap in de richting van een meer innovatieve en interactieve organisatie.

... doet goed volgen

En eigenlijk merk ik dat zelf ook thuis met mijn kinderen. Ook in opvoeden is het belangrijk om het goede voorbeeldgedrag te vertonen. Als ik dat doe, merk ik dat ik zelf ook minder politieagent hoeft te spelen. Soms leg ik wel uit waarom ik dat gedrag vertoon om het nog wat explicieter voor hen te maken en misschien moet

je dat in bedrijven af en toe ook doen. Voorbeeldgedrag vertonen en uitleggen waarom jij dat belangrijk vindt. Het lastigste is om zelf consequent te blijven in je gedrag, want de verleiding om het een keertje niet te doen is groot, maar de effecten daarvan ook.

Dus laat ik het maar gewoon gaan DOEN....

Voorbeelden van waarden vertaald in gedragsregels:

Transparant en helder

- Je geeft relevante informatie
- Je zegt wat je doet en doet wat je zegt

Professioneel

- Je bent beleefd naar de ander
- Je spreekt elkaar 1-op-1 aan
- Je weet wat je zegt en je weet wat je doet, en je weet tegen wie
- Je spreekt elkaar aan op gedrag
- Je accepteert kritiek en pakt er jouw leerpunt uit

Respect

- Je bent net zo belangrijk als ik
- Je telt mee!

Flexibiliteit

- Je past je aan, aan wat nodig is

Stabiliteit

- Jouw duidelijkheid helpt de ander

Verantwoordelijkheid

- Je komt afspraken na
- Je werkt eerlijk en oplossingsgericht

Humor

- Je lacht samen

Toegevoegde waarde leveren vanuit maatschappelijke belangen en werken vanuit waarden geeft toekomst en verbinding. Terug naar de kernvraag: waarom doen we wat we doen? In mijn ogen zou het antwoord hierop altijd moeten zijn: waarde creëren, winst als middel om door te kunnen gaan en met elkaar verbinden op waarden om de missie te realiseren. Stap voor stap bouwen aan een nieuwe en plezierige economie en samenwerking.

3. Ander speelveld

“Al die mensen die voordurend verkondigen ‘ja het is even hier doorheen bijten en dan gaan we weer groeien op de oude manier.’ - No way!”

[Herman Wijffels tijdens de Energiedag MKB Krachtcentrale 2010]

Om het beste uit mensen te halen is het goed om onze manieren van werken en organiseren opnieuw tegen het licht te houden. Een nieuw speelveld creëren. Hoe kunnen we de systemen, structuren en procedures weer faciliterend laten zijn aan de mensen en hun talenten, zodat we allemaal een klein beetje meer potentie uit onszelf kunnen halen? En veel beetje potentie telt op naar grote ambities. Klein = nieuwe Groot!

Ruimte maken

“Ruimte voor afwijkende talenten, denkbeelden en meningen geeft vernieuwing en innovatie. Dit vergroot de overlevingskansen van bedrijven in deze tijd.”

Als je onderdeel uitmaakt van een groep, of het nu een bedrijf, een sportteam of een gezin is, is het soms best zoeken om iedereen de ruimte te geven, maar ook de groepsbelangen en -behoeften te dienen. Vooral als de één meer eigen ruimte nodig heeft dan de ander en als de belangen van de één meer afwijken dan die van de ander. Ook in bedrijven is het zoeken naar balans om mensen vanuit hun kracht zaken te laten doen waar ze blij van worden en zich soms te laten aanpassen aan anderen om de behoeften van de groep, de groepsbelangen, of de belangen van een ander individu, te dienen. Het vinden van die balans is een kwestie van intuïtie en overleg. Aanhoren wat de argumenten en belangen zijn en daaruit samen een keuze maken. Daarin speelt ook de balans tussen groeps- en individueel belang. Het groepsbelang van een bedrijf is continuïteit. Daarin is het individuele belang, als het sterk afwijkt en dus te veel concessies vraagt, tot nu toe vaak ondergeschikt. Een medewerker kan vertrekken en is (grotendeels) vervangbaar. Maar is dat nog wel zo? Met de krapte op de arbeidsmarkt die de komende jaren steeds zal gaan toenemen? Zeker als het gaat om talenten en vakmanschap. Sterker nog, net als in de natuur, geven afwijkende talenten, denkbeelden en meningen, vernieuwing en innovatie. Dit zou ook wel eens de overlevingskansen van het bedrijf kunnen vergroten in deze snel veranderende wereld.

Is het niet ook in het belang van het bedrijf om te zorgen voor een veilige plek om je te kunnen ontwikkelen? Ook dit heeft een belang voor de organisatie, namelijk het langere termijn belang van continuïteit en groei; voor zowel het bedrijf als het individu. Dit vraagt om een ander speelveld: eentje met ruimte om je eigen plek te vinden om het collectief en jezelf te dienen.

Nieuwe spelregels

Verandering van het speelveld vraagt ook aanpassing van de regels van het spel. Deze verandering is geen nieuw model, maar meer een andere zienswijze om te 'spelen'. Ik geloof niet dat er één juiste set van spelregels is. Er is niet 'one best way' om ruimte te creëren. Het is voor elk uniek bedrijf met zijn eigen missie belangrijk om de spelregels te ontdekken die in die setting werken en leiden tot een plek waar mensen het beste uit zichzelf en elkaar kunnen halen. En weer geldt: klein is het nieuwe groot. Gooi niet ineens alle oude spelregels overboord, maar verander er een paar die nu sterk belemmerend werken, om te kijken wat verandering oplevert. Ontdek samen hoe het beter en slimmer kan, speel ermee en geniet ervan.

Ik zie een aantal trends die kunnen helpen om in organisaties te ontdekken wat de nieuwe spelregels zouden kunnen zijn. Het is mijn waarneming en daarmee niet wetenschappelijk of uitputtend. Wat ik zie zijn de volgende trends:

- Systeemdenken: we gaan af van het lineair denken (bijvoorbeeld een businessplan met uitgewerkt stappenplan) en meer naar denken in netwerken. Zaken gebeuren niet meer alleen volgtijdelijk, maar ook in samenhang en samenspel.
- Focus op proces: de focus van resultaat verschuift meer naar focus op het proces. Het resultaat vloeit vanzelf voort uit het goed doorlopen van het proces.
- Vrouwelijke energie: in organisaties komt meer balans tussen vrouwelijke en mannelijke energie. Meer balans tussen vechten en zorgen, harde feiten en emoties, intuïtie en ratio.
- Focus op rapporteren: we gaan af van het controleren van mensen, naar rapporteren van de voortgang aan elkaar. Hiermee ontstaat ook eigen verantwoordelijkheid voor gedrag en resultaten.
- Maatwerk en uniciteit: er is niet meer 'one-best-way'. We gaan op zoek naar de kansen van diversiteit en het benutten hiervan. Dit geeft niet-te-kopiëren concurrentievoordeel.
- Bewustworden en kwetsbaarheid: het transformeren van organisaties en het speelveld vraagt ruimte en tijd voor bewustwording en een veilige omgeving waarin ruimte is voor kwetsbaarheid.
- Terug naar de kern: we gaan op zoek naar waar het echt om gaat en stoppen met het verspillen van tijd, middelen en geld aan zaken die er niet tot doen.

Transformatie van hiërarchie

Heel vroeger was hiërarchie iets heel natuurlijks. Kinderen volgden hun ouders, omdat zij hen leerden te overleven in een, vaak vijandige, wereld. Ouders waren de bron van kennis en ervaring voor hun kinderen. Er waren geen scholen of internet. Je leerde eerst van je ouders de basisregels van het leven en daarna een vak van een meester, een vakman. Je ouders, en later je meester, bepaalde hoe jij je moest gedragen en ontwikkelen. En zo is het heel lang gebleven, omdat het natuurlijk en effectief was.

Met het ontstaan van productiebedrijven, tijdens de industrialisatie, is deze hiërarchie doorgezet in een bedrijfshiërarchie. De mensen die het hoogst opgeleid of het rijkste waren (vaak waren dit dezelfde mensen) hadden de leiding en bepaalden wat en hoe er gewerkt werd. Dit waren de denkers. De arbeiders waren de doeners. Vooral niet denken, maar gewoon uitvoeren. Let wel, dat in die tijd het gemiddelde IQ waarschijnlijk ergens tussen de 70 en de 80 lag, in verhouding tot de 100 van nu. De bazen hadden overzicht over het geheel en konden beslissingen nemen. De arbeiders zagen maar een klein stukje van het productieproces en moesten gewoon doen wat hen gezegd werd. Zij konden de implicaties van beslissingen toch niet overzien. Dit was efficiënt en effectief. Een sterk onderscheid tussen denkers en doeners. Dit hield de hiërarchie ook in stand. Arbeiders werden niet geacht om zelf te denken, verantwoordelijkheid te nemen en dus zelf te bepalen van zij wilden, nodig hadden of hoe het beter kon. Er werd voor hen gedacht en besloten.

Maar tijden zijn veranderd en veranderingen gaan steeds sneller. Internet geeft toegang tot kennis voor iedereen: jong en oud. De strategieën van onze (voor)ouders volstaan niet meer in deze roerige tijden. De hiërarchie die altijd zo natuurlijk en effectief was, blijkt ineens te piepen en te kraken. De ouderen zijn niet meer altijd degenen die het beste weten wat er moet gebeuren of nodig is om te overleven. Meer ervaring heeft zijn voordelen, maar ook zijn nadelen. En niet onbelangrijk: het gemiddelde IQ ligt substantieel hoger. Meer mensen zijn tot meer denken in staat. Dit vraagt herijken van onze bestaande hiërarchie.

Waardering voor elkaar

Dit zag ik terug in het proces bij Jazo Zevenaar. Ik was benaderd door dit metaalbedrijf met de vraag: hoe kunnen wij bij de Engineering van projecten slimmer werken? De afdeling bleek een gemiddelde overschrijding in tijd van rond de 25%. Na een brainstormsessie met de gehele engineering, waarin de oorzaken en mogelijke eerste oplossingen werden verzameld, ging de medewerkers aan de slag in drie groepen. Vooronderstellingen werden getoetst, mogelijke oplossingen verder onderzocht en aan elkaar gepresenteerd. Daaruit bleek dat de mogelijke besparing wel eens rond de 40% zou kunnen liggen. Tijdens de sessie werd door de hoofd Engineering meteen gezorgd voor een stuk commitment van alle aanwezigen. Kern van de verbeteringen waren: minder maar betere digitale verwerking, snellere feedback en directe reactie op de feedback.

Een prachtig resultaat, maar de kracht van het proces lag hem niet in de oplossingen, hoewel besparingen van 40% natuurlijk erg motiverend zijn. De kracht lag hem in de samenwerking en het vertrouwen van de leidinggevende in zijn mensen. Alle medewerkers hadden een rol. Iedereen kon zijn wensen en bezwaren kenbaar maken. Ieders input werd serieus genomen. Er was commitment van het MT in tijdsbesteding. En ook de afdelingen Verkoop (voor Engineering) en Productie (na Engineering) werden direct betrokken in de groepjes. Dus geen: "jullie moeten voortaan". Weg met de klassieke muurtjes. Het afdelingshoofd gaf dit ook als belangrijkste winst: "We waren verrast over de bereidwilligheid van Verkoop." En een van de medewerkers gaf aan: "De mensen in de Productie hebben ineens het gevoel dat hun input wordt gewaardeerd. Voorheen riepen ze altijd: 'dat heb ik al honderd keer geroepen'."

Er is behoefte aan een transformatie in de hiërarchie van twee kanten. De leiding van organisaties geeft aan meer betrokkenheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers nodig te hebben om sneller te kunnen anticiperen op de veranderingen en fluctuaties in de markt. Zij hebben behoefte aan flexibiliteit en leervermogen van hun mensen. De medewerkers hebben steeds meer behoefte aan zelfsturing en ruimte om talenten op hun eigen wijze in te zetten binnen hun functie. Meer gedeelde verantwoordelijkheid. Kat in het bakkie, zo lijkt het.

Belangrijke uitgangspunten bij sociaal innoveren:

Sociale innovatie is een levenswijze

Sociale innovatie is geen truc of marketing boodschap. Het is niet iets wat je eens even laat zien, om je medewerkers weer gemotiveerd te krijgen, of goede sier te maken bij klanten. Sociale innovatie is een keuze die alleen geloofwaardig is als je het compleet probeert te leven. Sociale innovatie begint namelijk bij jezelf en je eigen gedrag. Je kunt niet van anderen verwachten dat zij sociaal innoveren als je het zelf niet doet. Sociaal innoveren is namelijk best vermoeiend en vaak lastig. Je zult je bewust moeten worden van je eigen patronen, ze toetsen aan het beste halen uit mensen voor welvaart en welzijn, voorbeeldgedrag laten zien en dit volhouden tot je onbewust bekwaam bent. Je kunt niet van een ander verwachten dat hij dit doet, als je zelf niet steeds weer ervaart hoe het is.

Je kunt de ander niet veranderen

Voorleven is het nieuwe overtuigen. Alleen door zelf het goede voorbeeld te geven, kun je anderen inspireren om ook hun gedrag aan te passen. Je kunt tenslotte de ander niet veranderen. Consequent en aanhoudend voorbeeldig gedrag leidt tot een basis van voorspelbaarheid en daardoor veiligheid. Als wij ons veilig voelen, staan we veel meer open om te leren. Van hieruit kan vertrouwen en respect groeien die nodig zijn om anderen mee te krijgen in een beweging. Uiteraard gaat dit proces sneller als de ondernemer of de leidinggevendenden degenen zijn die dit voorbeeldige gedrag laten zien. Toch is dit niet noodzakelijk. Ook voor de medewerker geldt: geef zichtbaar en bewust het goede voorbeeld en houd dit vol.

Bewust van jezelf en de ander

Een belangrijk element in sociaal innoveren is bewust-zijn: bewust van jezelf, je talenten, je gedrag en je denkpatronen, maar ook bewust van de interactie tussen jezelf en de ander. In NLP heb ik geleerd: 'de betekenis van je communicatie is de reactie die je oproept'. Dit legt alle verantwoordelijkheid van jouw communicatie bij jezelf. Dit is niet altijd makkelijk, maar geeft je wel de grootste hefboom tot verandering (want je kunt nog steeds de ander niet veranderen). Bewust-zijn is heel mooi, maar ook best lastig en vermoeiend. Het is een continu proces van feedback herkennen, analyseren en verwerken.

De belangrijkste misvatting van sociale innovatie is, dat het over een ander gaat!

Met deze transformatie in hiërarchie ontstaan ook veranderingen op andere vlakken, zoals macht, toegevoegde waarde, respect en eigenwaarde. Het ene kan niet zonder het andere. De leidinggevende die wil dat zijn mensen meer eigen verantwoordelijkheid nemen, ontdekt dat hij ook minder macht heeft over zijn mensen. Ze doen het werk ineens niet altijd meer op de manier waarop de leidinggevende dit fijn vindt. Dat is soms lastig. Medewerkers verwachten ook meer respect en erkenning voor hun bijdrage in ruil voor een betere inzet.

Maar misschien nog wel belangrijker: de leidinggevende ontdekt dat hij een deel van zijn oude toegevoegde waarde kwijt raakt: hij hoeft minder aan te jagen en te controleren. Hij verdient ineens geen respect en erkenning meer uit het feit dat hij leidinggevende is. Hij moet het 'echt' verdienen. Het zelfde geldt voor senioren en vakmensen. In deze tijd van snelle veranderingen is hun ervaring soms weinig of niets meer waard. Of blijken ineens hele andere vaardigheden van toegevoegde waarde voor collega's of het bedrijf.

Klein organiseren

Hiërarchie zal meer worden bepaald door de toegevoegde waarde die je hebt voor de organisatie en zal meer gelijkwaardig worden. Geen 4 managementlagen meer; de houdbaarheid daarvan is inmiddels wel verstreken. Meer organiseren in de vorm van de Starfish (zie: The Starfish and the Spider van Brafman en Beckstrom) of de cellenstructuur van Eckart Wintzen: een redelijk platte organisatie, waarin mensen in groepen meer gelijkwaardig vanuit verschillende rollen samenwerken en hiërarchie en leiderschap natuurlijk ontstaan en veranderen als dat nodig is. Hiërarchie die je moet verdienen, hiërarchie vanuit senioriteit in vakmanschap, hiërarchie die loont!

Het vraagt van bedrijven dat zij hun onnatuurlijke hiërarchie overboord zetten en vervangen door een gelijkwaardige samenwerking van menselijke krachten. Kleine teams, zelfvoorzienende eenheden, zo min mogelijk stafafdelingen, mensen die samenwerken vanuit hun eigen unieke krachten en verantwoordelijkheid. Collega's die worden aangestuurd op resultaten die bijdragen aan de missie (want die is de baas) en niet op regels en procedures. Teams die samen doelstellingen bepalen vanuit de missie en kernwaarden van het bedrijf en zo een zinvolle bijdrage leveren aan het geheel. Dit bepaalt dan ook het speelveld. De rol van de leidinggevende wordt dan faciliterend: de missie en kernwaarden van het bedrijf levend te houden in de teams (visioning¹), medewerkers helpen om hun unieke kracht te ontdekken, uit te bouwen en op de juiste manier in te zetten (casting), en ze uit te dagen om te blijven ontwikkelen (learning). En als laatste samen met de mensen uit het team kijken hoe ze het speelveld binnen de grenzen nog kunnen vergroten door slimme inzet van tijd en geld (investing). Zo kan men samen genieten van de fantastische reis die zij maken om werkelijk waardevol te ondernemen.

Zou jij ook vanuit deze andere orde willen werken?

¹ voor de begrippen visioning, casting, learning en investing: zie pagina 35

Loslaten van hiërarchie

Ik kom allerlei bedrijven tegen die er al deels of geheel mee bezig zijn. Van initiatieven als Great Place to Live, DeLimes, Rijnlands organiseren, 7 Days of Inspiration en Dag van de Dialoog tot MKB-bedrijven die 'de Regie in eigen hand nemen' (Koekjes Bakkerij Veldt te Veenendaal) en het zat zijn om op de oude, hiërarchische manier vanuit straffen en belonen mensen vooruit te moeten duwen. Bedrijven waarin mensen vanuit waarden met elkaar werken en een bijdrage leveren aan een waardevolle maatschappij. Ze zijn er natuurlijk allang: de bedrijven waar je werkelijk tot je recht kunt komen en je kracht kunt inzetten. Werk waarvoor je elke dag graag je bed uit komt. Waar ze de successen met elkaar delen en daar van genieten, omdat het echt en oprecht is. Niet om je borst vooruit te gooien van 'kijk mij nou', maar om elkaar te erkennen in de bijdragen en daar samen trots op te zijn. Ik sprak een ondernemer die een 'succes-gong' in de gang heeft hangen. Telkens als een medewerker een getekende offerte binnen heeft mag hij (of zij) op de gong slaan. Een andere ondernemer vertelde dat zijn medewerkers de kleur van de muren eigenlijk niet erg inspirerend vonden. Op een zaterdagmorgen pakten zij samen verf en kwasten en pasten dit aan naar hun eigen wensen. De ondernemer vond het prachtig. Te klein? Welnee: Klein = het nieuwe Groot!

Rijnlands organiseren

Maar dit speelveld is eigenlijk niet helemaal nieuw voor ons. Zoals Hans Versnel en Jaap Jan Brouwer ons laten zien in het boekje 'Stop de Amerikanen!' hebben we in de loop der jaren ons speelveld veranderd van het Rijnlands organiseren naar het Anglo-Amerikaanse organiseren. Anglo-Amerikaans organiseren heeft ons veel welvaart gebracht, maar zeker geen welzijn. En wat blijkt nu: de Amerikanen werken 2,5 keer zo hard als wij en hebben 2 keer zoveel managers, en toch ligt hun productiviteit gemiddeld onder die van onze Nederlandse bedrijven. Welvaart en welzijn versterken elkaar, iets wat in het Rijnlandse denken veel meer zit verankerd. Daarin staat de mens weer centraal.

Hoe kun je als bedrijf het speelveld zo open en transparant organiseren dat mensen vanuit hun potentie en talenten op dat speelveld hun plek kunnen vinden en van daaruit een optimale bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de Relevante Toegevoegde Waarde?

4. Leren en volhouden

Het beste uit mensen halen en vooral uit jezelf vraagt discipline en geduld. Elke dag opnieuw, in elke actie die je onderneemt, elke communicatie, elke kleine handeling. Het wordt makkelijker als we elkaar aanmoedigen om vol te houden. Volhouden tot al dat voorbeeldgedrag, hoe klein ook, optelt tot het realiseren van grote dromen en ambities. Klein = het nieuwe Groot!

Leren en vakmanschap

Leren leren en vakmanschap, mits up to date, zijn daarin van cruciaal belang. In vakmanschap zit de toegevoegde waarde van mensen voor organisaties en hun missie. Daarnaast hebben we, door de veranderende maatschappij, behoefte aan een paar nieuwe competenties. Competenties die ons helpen om bewust keuzes te maken, expliciet te worden en elkaar te kunnen aanmoedigen om de juiste route te vinden. Denk aan feedback geven, dialoog i.p.v. discussie, samenwerken vanuit waarden....

Leren is uitproberen en experimenteren. We hebben allemaal, mits ons lichaam ons niet beperkt, ooit leren lopen. Destijds heeft niemand ons uitgelegd hoe het werkt. En we hebben er ook geen opleiding voor gevolgd. Behalve een ouder die af en toe een handje bood als hulp, hebben we dit geleerd door gewoon te proberen, heel vaak te vallen en weer op te staan. Net zo lang tot we het onder de knie hadden en competent waren. De aanmoedigingen van onze ouders hielpen zeker.

Hoe kun je in het dagelijkse werk mensen de ruimte geven om te experimenteren en uit te proberen? Mag jij bijvoorbeeld wel eens een dag meelopen met een collega en gewoon lekker nadoen en uitproberen?

Slim leren in bedrijven

Maar wat doen wij hiermee in bedrijven? We laten mensen soms jaren het zelfde werk doen en sturen ze dan drie dagen naar een cursus en verwachten dat ze dan nieuwe kennis en vaardigheden hebben en kunnen toepassen. Uit eigen ervaring weet ik hoe weinig effectief dit is. Het lukt mij vaak nauwelijks om het geleerde vast te houden en werkelijk structureel in mijn werk op te nemen. Ik leer in de praktijk veel meer, sneller en makkelijker. Als ik het geleerde kan koppelen aan de relevante doelen van mijn werk en vervolgens meteen kan implementeren, dan ben ik bereid om nieuw gedrag vast te houden, vaardigheden te ontwikkelen en er in door te leren, door te evalueren en te reflecteren.

Hoe kunnen we leren natuurlijk verweven in het dagelijks werk zodat wij in conditie blijven?

Uit onderzoek van IVA Beleidsonderzoek en advies (zie: www.iva.nl) blijkt dat we in Nederland weinig tijd en aandacht besteden aan het bewust bezig zijn met leren tijdens onze werkzame jaren. Minder dan 20% van de mensen tussen de 25 en 65 jaar is bewust bezig met leren. Dat is weinig voor een land dat zich Kennisland noemt. Verder blijkt dat wij in Nederlandse bedrijven als het gaat over leren erg eenzijdig kiezen voor opleidingen, cursussen en training. Er is gemiddeld minder aandacht voor leren in het bedrijf zelf, denk daarbij aan taakrotatie, stages, meester-gezel-relaties, coachen en intervisie. Het MKB blijft daarin nog eens extra achter. Als ik aan MKB ondernemers vraag hoe dit komt krijg ik globaal twee soorten reacties. De ene soort heeft vooral te maken met investering versus rendement in het bedrijf. Argumenten als ‘opleiden voor de buurman’, ‘de medewerkers niet een dag kunnen missen’, ‘de investering niet tijdig kunnen terugverdienen’ en ‘geen passende opleiding’. De andere soort heeft vooral te maken met de focus van de medewerkers: ‘wil liever het project afmaken dan naar cursus’, ‘vindt training niet nodig’, ‘heeft geen ambitie’ of ‘ziet het nut er niet van’.

Wat zijn bij jouw organisatie de argumenten?

Het impliciete expliciet maken

“Leren kan pas als we expliciet maken wat we doen, waarom we het doen en waarom we het zo doen.”

Funest in onze bedrijven is dat veel zaken impliciet blijven. We praten over kwaliteit leveren en vakmanschap, maar weten van elkaar niet wat dat voor een ieder betekent en hoe je dat eigenlijk doet. Hierdoor praten we continu langs elkaar heen. We nemen beslissingen op grond van vage visies en missies waar je nog alle kanten mee op kunt. Daardoor begrijpen we elkaar niet en kunnen dus ook geen werkelijke verantwoordelijkheid nemen.

Een voorbeeld wat ik veel tegenkom is een directie die besluit om een bepaalde soort klant niet meer te willen bedienen, omdat het ten koste gaat van de marge en de kwaliteit van het product en vervolgens besluit toch een dergelijke opdracht aan te nemen. Soms met hele goede redenen, maar doordat deze impliciet blijven voor de medewerkers, snappen ze het niet meer. Dus afwijken van keuzes is prima, maar maak dan expliciet waarom je dat doet. Kies daarmee ook bewust.

Dit vraagt tijd. Tijd om veel impliciete zaken expliciet te maken. Tijd om te investeren in toelichting en gesprek. Tijd om elkaar te begrijpen.

Hoe expliciet maken jullie verwachtingen en afspraken?

Leercultuur

Wat we nodig hebben in bedrijven is een positieve leercultuur. Mijn collega Raymond Witvoet en ik hebben dit uitgewerkt in vier essentiële stappen: Verbinden, Vertrouwen, Verlangen, Verleiden. De eerste stap is verbinden. Door met elkaar in gesprek te gaan als mensen (dus niet als werkgever en werknemer, of als baas en productiemiddel). Door elkaar te herkennen en erkennen, naar elkaar te luisteren en te ontdekken wat voor een ieder belangrijk is. Maar ook om te ontdekken wat ieders beleving en voorkeuren zijn als het gaat om leren. Vanuit deze verbinding ontstaat vertrouwen. Vertrouwen in elkaars goede intentie, vertrouwen in de oprechtheid van een ieder en werkelijk respect voor elkaar. Dit is een proces dat tijd nodig heeft. Vanuit dit vertrouwen is de volgende stap om het gezamenlijk verlangen en de individuele verlangens te ontdekken. Wat is de focus en ontwikkeling van het bedrijf, en wat is de focus en ambitie van de medewerker? En hoe zijn deze zaken te combineren? Daarbij rekeninghoudend met de realiteit dat medewerkers niet eeuwig aan het bedrijf verbonden hoeven zijn. Verlangen zorgt ervoor dat mensen verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen leerproces. En hierdoor kom je vanzelf bij de laatste stap, namelijk verleiden om in actie te komen. Denk daarbij aan het bepalen van leerdoelen, en de weg om deze te realiseren, waarbij rekening wordt gehouden met de individuele leerstijl en –vorm van het individu. Laat bijvoorbeeld een visuele medewerker vooral filmpjes zien, terwijl je een ander vooral laat afkijken (want afkijken is prima!). En maak daarbij de stappen niet te groot. Houd rekening met de individuele tempo verschillen.

Vertrouwen – verleiden

De redding van de paarden van Marrum in 2009 is een mooie metafoor hoe het volgens mij werkt. Daar waar de militairen met angst aanjagen alleen een aantal paarden in paniek kregen en de dood injoegen, wisten vier jonge meiden de paarden van het eiland te krijgen. Door eerst met de paarden te verbinden via hun eigen paard, hun vertrouwen te winnen, en ze vervolgens vanuit hun verlangen om aan land te komen, wisten te verleiden om hen te volgen. En dat allemaal in een tijdsbestek van een paar minuten. Prachtig!

De kracht van positieve feedback

“Wanneer heb jij voor het laatst een compliment gemaakt?”

Een tijd terug werd ik door Laura van der Brugge van Chenta geattendeerd op het boekje Orka Award van Blanchard. Een boekje dat een pleidooi houdt voor enkel positieve feedback geven aan je mensen. Dit aan de hand van de metafoor van het trainen van Orka's. Orka's zijn de meest roofzuchtige zeedieren. Trainers hebben een echt probleem als de orka's boos worden in hun bijzijn. Dit is de reden dat orka's altijd alleen met positieve feedback worden getraind.

De Orka Award draait om:

- het benadrukken van het positieve;
- het bouwen aan vertrouwen;
- het ombuigen van het negatieve.

Hoe werkt dat in bedrijven? Welke reactie krijg je meestal als je dingen goed doet in je werk? En welke reactie krijg jij als jij dingen niet goed doet? Vaak krijg je in het eerste geval 'geen reactie' en in het tweede geval wel. Het negatieve gedrag krijgt aandacht en dat is nu net niet wat we willen. Er zijn vier soorten:

- geen reactie
- negatieve reactie
- ombuigen
- positieve reactie

Alleen de laatste twee helpen mensen om te leren positief gedrag te laten zien. Hoewel de laatste voor veel van ons ook nog lastig is, vraagt vooral ombuigen enige uitleg. Ombuigen is een krachtige manier om een persoon weer op het goede spoor te zetten en tegelijkertijd respect en vertrouwen te handhaven, doordat je niet op een negatieve manier aandacht besteedt aan de uitglijder. Ombuigen doe je als volgt:

1. Omschrijf het misverstand of het probleem zo snel mogelijk.
2. Doe dit duidelijk en zonder iemand de schuld te geven.
3. Maak de negatieve gevolgen duidelijk.
4. Neem, als dit gepast is, zelf de verantwoordelijkheid.
5. Zeg dat je de opdracht niet duidelijke gecommuniceerd hebt.
6. Bespreek de opdracht nog een keer in detail en zorg er voor dat alles nu duidelijk is.
7. Laat je vertrouwen in de ander merken, wees positief over de ander.
8. Maar misschien nog wel het belangrijkste: moedig vooruitgang aan. Vooruitgang is de beweging richting het doel!
9. Belangrijk is wel dat goede prestaties beginnen met goede doelen (focus).

Werkelijk positieve feedback via de Ora Award geef je zo:

- beloon elkaar onmiddellijk;
- expliciteer wat de ander goed of bijna goed doet;
- laat je eigen positieve gevoel daarover merken;
- moedig de ander aan op die goede manier door te gaan.

Waardevol leiderschap

Veel ondernemers willen op een andere manier hun bedrijf leiden. Meer vanuit waarden, betrokkenheid en vertrouwen. Maar ja, hoe doe je dat? En vooral, wat moet je dan eigenlijk kunnen? Dit is momenteel één van de belangrijkste vraagstukken in mijn dagelijkse werk met MKB ondernemers.

De noodzaak om te veranderen van leiderschapsstijl is voor veel ondernemers wel duidelijk. Onderzoeken tonen aan dat het effectiever en efficiënter is om vanuit betrokkenheid en vertrouwen te werken: 27% meer rentabiliteit, 19% meer omzet en 10% meer winstgevendheid. Financieel voldoende prikkels. Echter een nog belangrijkere reden voor veel ondernemers is hun eigen werkplezier en werklust. Menig ondernemer is de druk en de stress van het hebben van medewerkers zat en wil dus om persoonlijke redenen een verandering de leiding van het bedrijf.

Maar voordat de ondernemer klaar is om zijn oude gedragspatronen van controle en wantrouwen los te laten, wil hij weten wat er voor in de plek komt, en of hij dat wel kan.

In mijn gesprekken maak ik regelmatig gebruik van de indeling zoals beschreven in 'Mijn organisatie is een oerwoud' van Jef Staes:

- Visioning
- Casting
- Learning
- Investing

Bij visioning gaat het, voor de langere termijn, over het vaststellen en vasthouden van de werkelijke toegevoegde waarde van het bedrijf voor zijn klanten. Wat is de bijdrage die het bedrijf levert aan de wereld? Waarom is dit bedrijf waardevol? Maar daarnaast gaat het ook over het vaststellen en vasthouden van de kernwaarden van het bedrijf. De kernwaarden bepalen het dagelijkse gedrag en alle beslissingen die worden genomen in het bedrijf. Bij visioning bepaalt de ondernemer dit niet alleen. Hij betreft zijn medewerkers hierbij. Van de ene kant, omdat zij andere input en invalshoeken hebben die de keuzes aanscherpen en aanvullen. Maar ook omdat hun betrokkenheid zorgt voor meer verantwoordelijkheid van een ieder om hieraan een bijdrage te leveren.

"Leiderschap is mensen meenemen naar nieuw terrein, naar nieuwe manieren van werken, naar nieuwe methoden. Dat is leiderschap. Managen is het runnen van de bestaande orde."
[Herman Wijffels tijdens de Energiedag MKB Krachtcentrale 2010]

Bij casting gaat het over het kiezen van de juiste mensen op de juiste plekken, waarbij de kernkracht van de personen voorop staat. Het is dus belangrijk dat de ondernemer samen met zijn mensen gaat ontdekken wat

de unieke krachten (sterktes) zijn van elk individu en deze vervolgens optimaal in weet te zetten om de toegevoegde waarde van het bedrijf te realiseren. En daar waar het bedrijf krachten te kort komt, is het zaak om deze tijdelijk of structureel vanuit de buitenwereld aan te vullen. Hierin kan de inzet van ZZP'ers (zelfstandige professionals) een prima rol vervullen.

Bij learning gaat het uiteraard over het bewaken en stimuleren van de ontwikkeling van alle mensen in het bedrijf, dus ook van hem- of haarzelf. Daarbij rekeninghoudend met de ontwikkelingen van morgen (of soms zelfs overmorgen), maar vooral met individuele dromen en ambities, mits deze verenigbaar zijn met de toegevoegde waarde die het bedrijf wil leveren en de kernwaarden.

Bij investing gaat het over het aangeven van het speelveld, maar ook de grenzen van het veld. Dit door met elkaar gezamenlijke doelen af te spreken en vervolgens vrijheid en verantwoordelijkheid te geven aan de mensen om hun bijdrage te leveren. Door goede resultatenfeedback kan iedereen volgen hoe de ontwikkelingen zijn en of hun bijdrage voldoende is. Daar waar grenzen dreigen te worden overschreden is het aan de ondernemer om dit ter sprake te brengen en samen te zoeken naar oplossingen en de juiste weg.

Kern van de vier elementen is dat de ondernemer zijn vertrouwen geeft aan zijn mensen en samen met hen komt tot invulling van alle aspecten van het bedrijf. Door dit vertrouwen te zaaien zal de ondernemer verantwoordelijke, betrokken en slim werkende medewerkers oogsten.

Ondernemers zijn Ezels

Paul Fentener van Vlissingen beschrijft in zijn boek 'Ondernemers zijn ezels' mooi hoe je in een familiebedrijf, wat een mooie mix is tussen familiebehoeften en bedrijfsbelangen, toch vooral moet kijken naar de lange termijn perspectieven. En hoe er ruimte moet zijn voor ontwikkeling, uitproberen, fouten maken en terug kunnen komen op beslissingen. Het belangrijkste, geeft Paul aan, is om tijd te stoppen in elkaar leren kennen, belangen en behoeften uitspreken (dus communicatie) en vandaar uit met elkaar het avontuur aan gaan.

Eigenlijk zoals Paul de Blot ook aangaf tijdens de Energiedag van de MKB Krachtcentrale 2010: "Het is tijd om bedrijven te runnen zoals je ook een gezin 'runt': vanuit diepe waarden en verbondenheid, en de intentie om bij elkaar te blijven, elkaar te helpen en te ontwikkelen. Zo ontstaan duurzaam groeiende ondernemingen met kracht en passie."

En als we dat voor elkaar krijgen zal er straks ook een perfecte werkplek zijn voor 'andere' mensen, zoals mijn dochter. Dat zou toch fantastisch zijn. Iedereen mag meedoen en een bijdrage leveren vanuit zijn eigen kracht en ontwikkeling. Het vraagt van ons nog wel een hoop ontwikkeling van onze communicatievaardigheden. En 'met aandacht luisteren' is misschien wel de belangrijkste!

Vechten of verbinden

Het gedachtegoed van Seth Godin over 'tribes' intrigeert mij. Hij laat zien dat mensen altijd behoefte hebben gehad om zich te verbinden met andere mensen, en die behoefte altijd zullen houden. Mensen gebruiken de 'tribes' (lees: groepen waar ze zich onderdeel van voelen) om samen met anderen verbeteringen aan te brengen die er toe doen. Zo zijn zij in staat om een waardevolle/zinnvolle bijdrage te leveren. Hoe kun je dit gebruiken in organisaties en bedrijven? Hoe kun je de intrinsieke behoefte van mensen om verbeteringen te willen aanbrengen en verbonden te zijn gebruiken om bedrijven mooier, beter en waardenvoller te maken?

David Logan laat zien hoe elke tribe ook een eigen cultuur heeft die zorgt voor de verbinding. En in die cultuur zie je verschillende stadia, die je volgens hem ook verder kunt ontwikkelen. Hij onderscheidt:

1. life sucks;
2. my life sucks;
3. I'm great (and you are not);
4. we're great;
5. life is great.

Je kunt je voorstellen dat de eerste twee stadia vooral groepen zijn die hun energie op een negatieve manier inzetten. Een voorbeeld zijn bendes, die vooral bezig zijn met protest, criminaliteit en vandalisme. Maar ook in bedrijven, waarin de macht bij enkele, vaak niet-competente, mensen ligt, zie ik hele afdelingen en teams zich neerleggen bij hun eigen misère. Er wordt veel geklaagd en weinig gedaan. Energie wordt verspild aan zinloze zaken.

Stadium 3 zoekt de competitie. Dit levert zeker effectiviteit en productiviteit op, maar ook nog een hoop energieverlies aan ego-trippen en borstklopperij. Ik heb zelf een tijdje een teamleider mogen ervaren, die dit uitgangspunt in het team bracht. Hij vond zichzelf zo goed dat wij maar naar hem moesten luisteren, en verder onze mond moesten houden. Ons leren kennen was voor hem niet belangrijk, want hij was goed, en wij niet. Dus wat was er te leren kennen? Voor ons was heel zichtbaar dat hij alleen uit was op ego-strelen en eigengewin. Mijn teamgenoten en ik kwamen met hem in een strijd terecht, waarin het steeds ging om het aantonen wie het nu goed had, en wie niet. Ikzelf begon mijn tijd te verdoen met klagen, ontwijken en ondermijnen. Wat een energieverlies! Gelukkig hebben wij uiteindelijk met het hele team besloten dat wij zo niet wilden werken. Wij wilden werken vanuit 'We're great'. En door deze keuze hebben wij onze teamleider uit de groep kunnen zetten. We hebben hem letterlijk voor het blok gezet: hij eruit of wij eruit. De verbondenheid en het commitment aan deze keuze gaf zo'n kracht dat wij niet tegen te houden waren. Dat was een bijzondere ervaring.

Stadium 4 tribes zijn groepen, teams en bedrijven met sterke, positieve waarden en cultuur. Ik werk zelf gelukkig al weer jaren in een team en vestiging waarin ik dit ervaar. Dit geeft veel energie, verbinding en zorg naar elkaar. We vangen taken van elkaar op, denken met elkaar mee, en werken samen aan een hoger doel. Maar ik zie ook dat wij nog regelmatig de strijd aangaan met de buitenwereld. We're great – and you're not. We verliezen dus nog steeds energie die niet waardevol is.

Met ons team waarin wij werken aan de MKB Krachtcentrale willen wij naar niveau 5. Wat heb je nu nodig om dat te bereiken? Dat gaat vooral over: alle oordeel naar elkaar en naar buiten loslaten en elkaar stimuleren om op onze 'eigen stip' te gaan staan; ofwel doen wat we graag doen en goed kunnen. En vervolgens gebruik maken van het feit dat we allemaal anders zijn en dit optimaal uitnuttten. Geen strijd meer aangaan met de omgeving en diversiteit zien als zwakte of tekortkoming. Niet: we are great (and you are not). Maar: in verbinding met de buitenwereld. Onze toegevoegde waarde leveren zonder dit af te zetten tegen iets of iemand anders. Life is great. Een mooi streven, daar wil ik wel aan werken!

Zorg voor de mens

Marc Dalebout, eigenaar van Kühne Industrie vertelde mij over één van zijn productiemedewerkers:

Een leergierige en vaardige jongen, die graag nieuwe technieken leert en vervolgens prachtige producten kan maken: een echte vakman. Maar ook een jongen met een vorm van autisme, die duidelijkheid nodig heeft: je moet het hem dus wel goed en volledig uitleggen, voor hij zich als vakman kan ontwikkelen en gedragen. Ook een jongen die moeite heeft met het concept geld, met als gevolg dat hij in het verleden nog wel eens in de financiële problemen raakte. Gevolg was beslag op salaris, stress en disfunctioneren.

De ondernemer kreeg dit in de gaten en heeft de jongen een aanbod gedaan: elke vrijdagmiddag mag deze jongen een uurtje met de administrateur van het bedrijf zijn persoonlijke bankzaken doen. Het resultaat is nu een jongen die ongelooflijk hard voor het bedrijf werkt, gelukkig is omdat hij geen zorgen heeft en zich onderdeel voelt van de bedrijfsfamilie. Er is werkelijk zorg voor elkaar.

Verhalen Verbinden Verdiepen

Ik ervaar regelmatig hoe verbindingen met mensen om mij heen kunnen verdiepen als ik mijn eigen verhaal durf te vertellen. Als ik dat doe en mij daarin echt en kwetsbaar opstel, krijg ik dat ook direct terug van anderen. Ik heb een aantal mensen in mijn omgeving nog veel beter leren kennen en voel meer verbinding met hen. Heel mooi, en vooral als het gebeurt op het moment dat je die verbindingen het hardst nodig lijkt te hebben. Ik realiseer mij direct dat wij, zeker in een zakelijke omgeving, vaak zo weinig weten over de achtergrond en het verhaal van mensen waar we mee samenwerken. We spelen allemaal onze rol en houden ons meestal aan

de gemeenschappelijke regels die daarvoor gelden. Dit leidt er toe dat we oordelen op grond van de regels en gewoontes in plaats van de gehele context van de persoon tegenover ons. Wat een gemis!

Durf jij je verhaal te vertellen?

Met een klein beetje creativiteit...

Het verhaal dat mij het diepste raakt is een verhaal over een gehandicapte jongen bij Montapacking. Als maatschappij hebben wij over het algemeen een beeld dat gehandicapten en mensen met een gedragsstoornis of burn out minder kunnen bijdragen aan onze samenleving. We laten ze 'aangepast' werk doen via de Sociale Werkvoorzieningen aan de rand van de samenleving. Maar dat hoeft niet. De ondernemer die mij het volgende verhaal vertelde heeft een Sociale Werkvoorziening opgenomen in zijn bedrijf en geeft aan dat deze mensen, in de juiste omstandigheden, net zo productief zijn als al zijn 'gewone' medewerkers. Het enige wat hij heeft gedaan, en dat doet hij voor iedereen in het bedrijf, is de werkplek en de begeleiding aangepast aan de unieke behoefte van mensen. Maar nu het mooie verhaal. Hij heeft een gehandicapte jongen die vrees heeft voor trappen lopen. De uitdaging is, dat deze jongen op de tweede verdieping werkt, en op de eerste verdieping bevindt zich de kantine. De jongen moet dus vier keer per dag de trap op en af. Gelukkig is deze jongen een echte Marco Borsato-fan, zingt graag mee, en doet zijn ogen dicht als hij zingt. Elk dag, vier keer per dag, gaan een paar van zijn collega's boven of onderaan de trap staan en zetten gezamenlijk een liedje in van Marco. De jongen zingt mee en loopt met ogen dicht de trap op en af.

Deze mensen werken niet 'aangepast' bij een Sociale Werkplaats: zij werken met grote trots en heel veel liefde voor Hun Bedrijf. Daarnaast zorgen zij voor een vrolijke en fijne sfeer die zijn impact heeft op alle medewerkers. Dit is volgens mij Slimmer Werken: iedereen mag mee doen, iedereen kan bijdragen.

Moedig elkaar aan, met geduld en compassie, zodat we allemaal, stap voor stap, samen de juiste weg vinden om groots te zijn en grote ambities te verwezenlijken, ieder op zijn eigen eigen-wijze wijze.

5. Een betere wereld begint bij jezelf

Ik heb ooit Milieuhygiëne gestudeerd en in die tijd ontstond de slogan 'een beter milieu begint bij jezelf'. De afgelopen hoofdstukken begonnen bij een nieuwe focus, een (ver)ander(end) speelveld en elkaar aanmoedigen om door te gaan. Stap voor stap van klein naar groot. Dat klinkt allemaal fantastisch, maar de eerste (kleine) stap begint bij mij, begint bij jou. Door gewoon te beginnen. Met deze kleine stap begint de grote verandering naar een mooiere en betere wereld en dito economie, waarin plek is voor ons allemaal om onze potentie te ont-wikkelen en in te zetten voor het maatschappelijk belang, maar ook voor ons individuele belang. Dus, zoals Axel Jansen, directeur van Jazo, in een interview mooi zei "stel niet meer uit, begin nu!". En begin zelf. Ga laten zien hoe jij wilt dat jouw organisatie, jouw omgeving eruit gaat zien, door zelf het voorbeeld te zijn.

Iedereen mag meedoen

Ik ben blij dat ik een bijdrage mag leveren aan het ondersteunen van bedrijven die 'het beste uit hun mensen willen halen..' en deze zichtbaar mag maken, zodat wij allemaal kunnen leren van deze prachtige voorbeelden. En ik weet ook dat ik dit alleen geloofwaardig kan doen als ik ook zelf zorg dat ik het beste uit mijzelf en mijn collega's probeer te halen en dat is niet altijd makkelijk. Ik heb zelf mijn talent en potentie al een stuk gevonden en sta steeds meer op mijn eigen stip. Met sommige collega's gaat het ook vanzelf. Daarvan herken ik de potentie en is het eenvoudig om die aan te moedigen en uit te dagen. Echter, ik ervaar ook nog veel mensen om mij heen die nog niet goed weten wat hun talent of potentie is. Sommige daarvan willen graag op mijn stip staan, proberen mij te imiteren en proberen mij soms zelfs van mijn stip te stoten. Juist dan vind ik het lastig, om te blijven staan, maar nog belangrijker, om de ander niet uit te sluiten, maar te blijven stimuleren om hun eigen stip te ontdekken. Toch is dat precies wat ik moet doen en wat mijn dochter mij heeft geleerd: met geduld en compassie de ander uitnodigen om mee te doen en vanuit zijn of haar eigen talenten een bijdrage te leveren.

Han Fleuren van Boomkwekerij Fleuren zei ooit: "Ik zou wel iemand, zoals jouw dochter, in mijn bedrijf willen, omdat die mij zuiver kan spiegelen op wat er klopt in mijn bedrijf, en wat niet." Mooi als je zo de kracht van de ander kunt herkennen en inzetten. Vooral als je kijkt naar onderstaande overzicht van positieve kenmerken van 'aandoeningen' die we nu nog als 'gedragsstoornissen' vertalen. Volgens mij hebben deze mensen precies de potenties die we de komende tijd nodig hebben in bedrijven.

Zoals Piet Zoomers altijd zegt: "Iedereen deugt, de vraag is alleen waarvoor."

Positieve kenmerken van:

Dyslexie

- Creatief
- Ruimtelijk inzicht
- Technisch inzicht
- Fotografisch geheugen
- Snel in redeneren
- Complexe situaties in oogopslag kunnen overzien
- Goed kunnen organiseren
- Goed kunnen tekenen
- Fantasierijk
- Beelddenkend

ADHD

- Creatief
- Spontaan
- Empatisch
- Sterke intuïtie
- Plezier hebben en gevoel voor humor
- Goed in het vinden van oplossingen
- Goed in crisis-situaties
- Niet lang boos
- Energiek
- Gedreven en enthousiast
- Eerlijk

Hoogbegaafd

- Creatief
- Intelligent
- Taalkundig
- Gevoel voor humor
- Gemotiveerd
- Eigenwijs
- Artistiek
- Muzikaal
- Veel kennis
- Goed organiseren
- Goed concentreren
- Inventief in vinden van verklaringen

Autisme

- Creatief
- Oog voor detail
- Eerlijk
- Realistisch
- Objectief
- Perfectionistisch
- Analytisch denken
- Concreet zijn
- Leven volgens de regels
- Deductief redenerend
- Berekenend
- Gericht op feiten

Sociale innovatie kent alleen winnaars

Bij de verkiezing Slimste bedrijf van Nederland hebben wij er in 2012 voor gekozen niet één winnaar te kiezen, maar 12 winnaars en daar ook voor te gaan staan. Voor ons gevoel is het kiezen van één winnaar Anglosaksisch en niet meer passend bij deze tijd, want één winnaar geeft ook verliezers, en suggereert dat er 'one-best-way' zou zijn om het beste uit je mensen te halen. De 12 winnaars laten zien dat je op hele verschillende manieren het beste uit je mensen kunt halen en daar enorm succesvol mee kunt zijn in deze economisch turbulente tijden. Kijk vooral op www.mkbkrachtcentrale.nl naar de filmpjes en de verhalen van deze 12 kansers. Kies er je eigen puzzelstukjes uit en 'stel niet meer uit'. Ga er vanuit dat iedereen mee kan en mag doen.

De winnaars van de verkiezing Slimste bedrijf van Nederland 2012

Dit zijn bedrijven om de kunst van af te kijken, als je er maar wel je eigen manier van maakt. Per bedrijf is zowel een filmpje als een mooie blog weergegeven, als je alvast eens in de keuken wilt kijken.

- Aannemersbedrijf Kesselaar & Zn uit Alkmaar voor de manier waarop zij de bouw op zijn kop hebben gezet en de teamspirit in de keten zoeken door succes samen te delen en eerlijk te verdelen;
- Food Connect uit Almelo voor hun voetbalmetafoor waarmee ze organiseren voor iedereen toegankelijk maken;
- Imagro BV uit Ottersum omdat ze snappen dat verhalen pas echt zijn als je ze ook echt meemaakt en werkelijk DOET;
- Jansen Venneboer uit Wijhe omdat ze hardnekkige patronen hebben doorbroken en echt op elkaars vakmanschap bouwen;
- Ladage Beheer BV uit Capelle a/d IJssel omdat loyaliteit van jonge mensen ondernemers maakt en samen groeien leidt tot welvaart en welzijn van een heel netwerk;
- Lable BV uit Leeuwarden omdat ze durven te kiezen voor alleen klanten die maatschappelijke waarde toevoegen en omdat ze dat zonder enige vorm van hiërarchie uitvoeren;
- Machinefabriek Boessenkool BV uit Almelo omdat ze onmogelijke opdrachten aan kunnen nemen doordat ze over de beperkingen van hun eigen vakmanschap heen blijven kijken en innovatie aandurven;
- Montapacking BV uit Gorinchem voor de manier waarop zij mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt tot waardevolle werknemers omtoveren en omdat ze snappen dat duurzame inzetbaarheid voor iedereen geldt omdat we allemaal zo onze beperkingen en talenten hebben;
- Netvlies uit Breda omdat ze hun Angelsaksische groeipad hebben afgesloten en de creatieve energie weer volop door hun bedrijf laten stromen;
- Parktheater Eindhoven omdat ze de slachtofferrol van de sector van zich afgeschud hebben en als ware helden zijn opgestaan om hun Parktheater weer positief in de schijnwerpers te zetten;
- Resato uit Roden omdat ze als lerende organisatie hun groeiambitie voorbeeldig Rijnlands uitvoeren;
- VVV Zuid Limburg omdat zij ideële doelen en commerciële belangen net zo mooi in balans weten te brengen als werk en privé, klant en medewerker.

Haal jij het beste uit jezelf? En uit je collega's?

Als we dat nou eens met elkaar ontdekken? Dan geloof ik dat het nu tijd is dat de Kleinere organisaties gaan laten zien hoe we stap voor stap kunnen bouwen aan een mooiere wereld voor ons allemaal. Klein is het nieuwe Groot.

Inzicht geeft beweging

Samen met collega Anke Wiersma, was ik enthousiast aan de slag bij een 'groen' bedrijf dat wilde 'groeien en bloeien', maar het proces dreigde stil te vallen. Het bedrijf heeft de potentie om het Slimste bedrijf van Nederland te worden, maar het kwam er maar niet uit. Tijdens het gesprek kwam dit weer ter sprake en we leken in een kringetje rond te draaien. De wil was er zeker, maar de actie kwam maar niet, vonden ze zelf. Ze vertelden dat in het vorige overleg met alle leidinggevenden de acties zij hadden voorgesteld door de groep waren getorpedeerd. Waarom? Volgens zeggen van deze twee, doordat de mededirecteur, die zijn mening in eerste instantie achterhield, het uiteindelijk niet enthousiast had gesteund. Uiteindelijk keek iedereen naar de mededirecteur, werd het voorstel afgewezen en kwam het proces tot stilstand.

Al pratende over het proces, kwam Anke op gegeven moment met de opmerking: Volgens mij geloof jij ook dat de mededirecteur alles bepaalt. Klopt dat? En toen viel ineens het kwartje. Ook hij was de mededirecteur blijven volgen, hoewel hij wist dat dit niet de juiste weg was. Hij was niet gaan staan voor zijn eigen inzichten. Niet 'de missie was de baas', maar zijn mededirecteur. Hij had geklaagd dat zijn collega-leidinggevenden allemaal naar de mededirecteur keken voor het beslissende antwoord, maar dat deed hij zelf ook. No more!

Dit inzicht bracht meteen weer beweging. Het afdelingshoofd vertelde dat zij op haar eigen afdeling een groen streep op de muur had geschilderd om letterlijk te onderstrepen, dat zij op haar afdeling iedereen wilde laten 'groeien en bloeien'. Ze had verantwoordelijkheden en taken met de groep verdeeld, tot verbazing van haar collega's, opdat zo iedereen meer kon doen waar hij of zij goed in was. En het gevolg? Andere afdelingen kwamen vragen waar die groene streep voor stond en wilde dat ook wel. Goed voorbeeld, doet goed volgen.

Begin klein, begin bij jezelf, zet de eerste stap en blijf doorstappen. Zo wordt ook voor jou 'Klein' vanzelf 'het nieuwe Groot!'

Inspiratiebronnen

Hierbij wil ik mijn inspiratiebronnen delen, die mij de inzichten hebben gegeven voor dit boek. Op www.syntens.nl/visieopinnovatie vind je deze lijst ook terug, maar dan aangevuld met weblinks naar inspirerende filmpjes of bronnen. Ze zijn het bekijken waard!

Literatuur en websites:

- Michael Porter, Harvard Business School: The Big Idea
- Gung Ho, Kenneth Blanchard
- The Starfish and the Spider, Ori Brafman and Rod A. Beckstrom
- Orka Award, Kenneth Blanchard
- Mijn organisatie is een oerwoud, Jef Staes
- Kun je een rups leren vliegen? Jan Bommerez en Kees van Zijtveld
- Semco-Stijl, Ricardo Semler
- Theorie U, C. Otto Scharmer
- Eckarts' Notes, Eckart Wintzen
- Fuck de regels, Ben Kuiken
- Nieuwe Verbindingen, Peter Koudstaal en Greetje Bijloo
- Tim Ryland
- Shift Happens
- De MKB Krachtcentrale: www.mkbkrachtcentrale.nl
- Veel mooie blogs als: www.ankewiersma.nl, www.shoponline.nl, www.inspiratiehuisarnhem.nl, www.innovatiepromotor.nl, dewaardcoaching.wordpress.com, jcvaessen.wordpress.com, janbommerez.blogspot.nl, www.nilsroemen.com, www.juulmartin.nl, www.nieuworganiseren.nu.

De Slimste bedrijven van Nederland:

- Jazo Zevenaar
- Koekjes Bakkerij Veldt Veenendaal
- Bosch Scharnieren Doetinchem
- Webdesigning.nl Nijmegen
- Liftintermediair Moordrecht

- Aannemersbedrijf Kesselaar & Zn Alkmaar
- Food Connect Almelo
- Imagro Ottersum
- Jansen Venneboer Wijhe
- Ladage Beheer Capelle a/d IJssel
- Lable Leeuwarden
- Machinefabriek Boessenkool Almelo
- Montapacking Gorinchem
- Netvlies Breda
- Parktheater Eindhoven
- Resato
- VVV Zuid Limburg

Maar het allerbelangrijkste, de mensen die mij inspireren. Als eerste een heleboel van mijn collega's, waarvan ik er een paar bij naam wil noemen: Raymond Witvoet, Anke Wiersma, Moniek Berende, Thom Verheggen, Cathy Oh, Jos van de Werken. Daarnaast alle ondernemers waar ik mee aan de slag mocht en mag. Ondernemers die door hun openheid en kwetsbaarheid mij de kans gaven om samen te mogen leren, samen te mogen ontdekken hoe het beter kan en samen onszelf en anderen mochten helpen ont-wikkelen. Specifiek wil ik hier noemen: Pascal Bos van Jazo Zevenaar, Edwin van der Ham van Montapacking, Bert de Gans van Pokon, Wouter Hoge van Webdesigning.nl, Kees Pater van Koekjes Bakkerij Veldt, Fried Kaanen van Bosch Scharnier, Michiel Wijgmans van Lable.

En natuurlijk nog veel meer inspirerende, pionierende, maar vooral ook hele fijne mensen om mij heen. Ondanks dat we allemaal ons eigen pad hebben te lopen en onze eigen potentie hebben te realiseren is het fijn om elkaar te inspireren, maar ook even bij elkaar op te laden en uit te rusten. Zonder jullie zou ik dit niet kunnen!

“Stap in je eigen Grootseheid”

Anthony Robbins

KLEIN IS HET NIEUWE GROOT

"Grootse veranderingen beginnen met kleine stappen."

Visie op innovatie

In de reeks 'Visie op innovatie' presenteren bevlogen adviseurs van Syntens Innovatiecentrum hun kijk op de veranderingen om ons heen. En ze laten zien welke kansen er liggen voor ondernemers in het midden- en kleinbedrijf. Meer lezen in deze reeks: 'De mens centraal in de nieuwe economie' door Anke Wiersma.

Over dit boek

"Ik geloof dat het steeds minder mogelijk zal blijken om winst te maken zonder waarde toe te voegen en rekening te houden met het welzijn van anderen. Het omgekeerde is eveneens niet mogelijk."



In 'Klein is het nieuwe Groot' worden bestaande hiërarchieën doorbroken, komt de nadruk weer te liggen op de menselijke maat en zijn binding van medewerkers en permanente talentontwikkeling speerpunten. Vanuit gedeelde waarden samen werken aan relevante toegevoegde waarde voor klanten en de maatschappij. Niet de multinational speelt hierin de hoofdrol, maar het MKB, dat dankzij haar veerkracht beter in staat is innovatieve samenwerkingsverbanden te creëren, structuren los te laten en het beste uit mensen te halen.

Herman Wijffels, hoogleraar Duurzaamheid en Maatschappelijke verandering:

"Zoals Caroline het in dit boek zo mooi zegt: de grootste misvatting over sociale innovatie en transformatie is, dat het over een ander gaat. Sociaal innoveren begint klein, bij mijzelf en bij jou, en leidt tot grote ambities en dromen voor ons allemaal."