

Retro Innovatie



Mila Bouwense, Jos de Jong, Dian van Erp, Bart Siemens

Retro Innovatie



Voorwoord

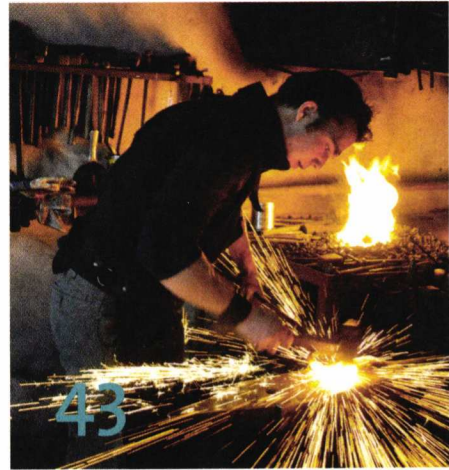
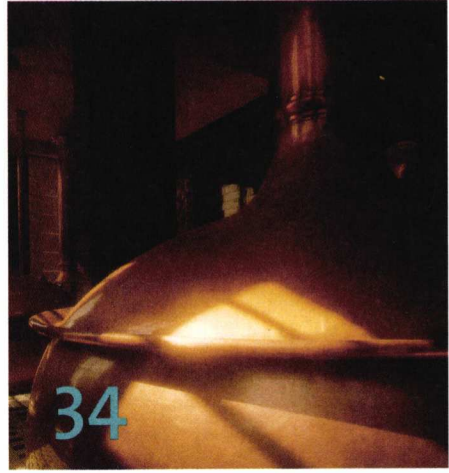
Retro Innovatie, het klinkt als een oxymoron. Bart, Dian, Jos en Mila stappen met hun Retro Innovatie in de voetsporen van een illustere voorganger: Joseph Schumpeter. Deze econoom duidde immers het proces van innovatie als het vinden van 'neue Kombinationen' en verbond er de oxymoron 'creatieve destructie' aan. Onder creatieve destructie verstaat Schumpeter een proces van voortdurende innovatie, waarbij succesvolle toepassingen van nieuwe technieken de oude vernietigen. Creatie en destructie gaan dus hand in hand. Zo dus ook retrospectie en innovatie.

De vier bedenkers van het concept Retro Innovatie en auteurs van dit werkboek, namen deel aan het traineeprogramma voor jonge professionals van het NCSI. Zij leveren met hun boek een prachtige bijdrage aan het werk van het NCSI. Zij poetsen klassieke begrippen als organisatie-identiteit, vakmanschap en leiderschap op en gebruiken deze als inspiratiebron voor innovatie. Rond deze thema's ontwikkelden ze aansprekende werkvormen die in organisaties kunnen worden gebruikt om de kennis en creativiteit van medewerkers te ontsluiten. Door Retro Innovatie wordt het waardevolle 'van vroeger' benut. In combinatie met nieuwe inzichten en technologieën biedt dit alle mogelijkheden om tot nieuwe ideeën en producten te komen. Deze methode slaat ook een stevige brug tussen generaties in organisaties, het bevordert de samenwerking tussen jong en oud.

De werkvormen zijn tot stand gekomen in co-creatie met een aantal organisaties. Achmea, a-advies, het Centrum voor Menskracht, Zorgcombinatie Noorderboog, Oasen en TNO en hebben de werkvormen uitgeprobeerd en aangescherpt. Alares en AWWN hebben het gedachtegoed omarmd en zijn als partner aangehaakt. Ik bedank al deze organisaties voor hun medewerking en hun feedback. Het vormgevers duo Bas en Bob tekenden voor de vormgeving van dit boek. Zij hebben de bedoelingen van de samenstellers perfect aangevoeld. De methode Retro Innovatie is een aanrader voor alle organisaties die op creatieve wijze het gesprek over innovatie in de eigen organisatie op gang willen brengen en die daarbij gebruik willen maken van de interactie tussen jong en oud. Ik wens u er veel plezier mee.

Ton de Korte
Directeur NCSI





Inhoud

Inspiratie

Bespiegeling

Innovatie	15
Identiteit	31
Vakmanschap	47
Leiderschap	61

In gesprek met expert

Caroline Rijnbeek	21
Lectoraat Familiebedrijven	37
Evangelia Demerouti	51
Glenn van der Burg	65
Kees Gabriëls	67

Portretten van vakmannen

Barbier	9
Zuster	25
Smid	41
Agent	55

Algemeen

Inleiding	7
Hoe nu verder?	70
Bibliotheek	94
Leeswijzer werkvormen	74
Dankwoord	93
Colofon	96

Werkvormen

Innovatie

Nieuwe verbindingen	76
Analogie van de marktplaats	78

Identiteit

Merken en helden	80
Vintage Golden Circle	82

Vakmanschap

Gereedschap verzamelen	84
Knippen en plakken	86

Leiderschap

Had ik maar een tijdmachine	88
Terug in je carrière	90

Retro Innovatie

Uitgave van NCSI Jaargang 1 no. 1

Maandag 1 januari 2012



Vakmanschap

Retro Innovatie is een van de meest
diepgaande leden van onze
organisatie en gebouwd met
passie en plezier. Dit doet er toe...

De naam op pagina 10

Leiderschap

De beste ervaringen van
leden en medewerkers
dienten te helpen aan
de toekomstige van...

De naam op pagina 11

Identiteit

De beste ervaringen van
leden en medewerkers
dienten te helpen aan
de toekomstige van...

De naam op pagina 12

Marktbenadering

Retro Innovatie is een van de meest
diepgaande leden van onze
organisatie en gebouwd met
passie en plezier. Dit doet er toe...

De naam op pagina 13

Uw unieke regio of specialiteit
kan worden gebruikt om uw
activiteiten te ondersteunen. 31 00 30 25 27 90



Inleiding

Veel innovaties waarin bestaande ideeën zijn verwerkt worden afgeserveerd als 'oude wijn in nieuwe zakken'. Naar ons idee is dat onterecht. Sterker nog, wij denken dat er veel inspiratie uit oude en bestaande ideeën valt te halen. Oude ideeën, concepten en producten kunnen juist heel bruikbaar zijn in de zoektocht naar innovatie! Dit boek inspireert en daagt uit om daarover na te denken, met elkaar de dialoog te voeren en te experimenteren. Het is bedoeld voor iedereen die op een aantrekkelijke manier aan de slag wil met vernieuwing of nieuwsgierig is naar Retro Innovatie.

Het boek is opgedeeld in twee delen. Het eerste deel bevat vier inhoudelijke hoofdstukken over innovatie, organisatie-identiteit, vakmanschap en leiderschap. Deze thema's vormen de basis waarmee organisaties zichzelf steeds opnieuw kunnen uitvinden. Het is geen theoretisch naslagwerk, voor verdiepende literatuur verwijzen we naar de bibliotheek achter in dit boek. Ter inspiratie zijn naast de inhoudelijke uiteenzetting vier portretten met vakmensen opgenomen waarin de thema's terugkomen in de praktijk van alle dag.

In het tweede deel van dit boek vind je werkvormen om praktisch met Retro Innovatie aan de slag te gaan. Deze zijn ingedeeld langs dezelfde thema's die in het eerste deel zijn behandeld. Het zijn beproefde werkvormen die in co-creatie met een achttal organisaties tot stand zijn gekomen. Ze kunnen in verschillende combinaties worden samengevoegd tot een workshop die past bij de behoeften en de vragen die leven in een organisatie.

Organisaties kunnen met dit boek zelf aan de slag met Retro Innovatie. Mocht er toch behoefte zijn aan ondersteuning dan kun je contact met ons opnemen via www.RetroInnovatie.nl. Hier is ook de digitale versie van dit boek te downloaden.

Wij wensen je veel inspiratie toe!
Bart, Dian, Jos en Mila





De Barbier

Ambachtelijk handwerk moet je leren van een leermeester

Leen en Bertus, Rotterdam

Gereedschap: Schaar, scheerkwast, zeer scherp scheermes en respect voor de man.

Het knippen van een heer

In Nederland is het vak van barbier bijna uitgestorven. De barbier stamt van voor de oorlog. Mannen hadden nog geen scheermesjes thuis en hun kapsels moesten kort geknipt zijn tegen de luizen. Een man liet zich knippen en scheren bij de barbier, tot de tijd van The Beatles en The Rolling Stones. Vanaf toen lieten mannen hun haren groeien en de barbiërs wisten zich daar geen raad mee.

Mannen gingen voortaan naar dezelfde kapsalons als vrouwen en het eeuwenoude vak van barbier verdween. Toch openden Leen en Bertus in 2011 *Schorem Haarsnijder en Barbier* en verrijkten daarmee het straatbeeld van Rotterdam.

“Toen wij 22 jaar geleden naar de kappersschool gingen bestond het herenvak nog. Tegenwoordig zijn er maar heel weinig mensen die weten hoe zij een heer horen te knippen. Het herenvak is nu geen officieel onderdeel meer van de kappersopleiding. Leerlingen leren hoe ze dames moeten knippen en daarna wordt een beetje uitgelegd hoe het herenvak in

elkaar zit. Wij zijn van de oude stem-
pel en weten hoe je moet snijden en
hoe het eruit moet zien in de nek.
Als je vroeger op een examen de
wenkbrauwharen of het haar in de
oren zou vergeten bij te werken, dan
had je al puntenaftrek. Het is een
slechte ontwikkeling dat de jonge
generatie het herenvak niet meer op
die manier uitoefent.”

Mannen behandelen als gasten

Schorem Haarsnijder en Barbier is
exclusief voor mannen. Waar man-
nen in andere winkels nog het
ondergeschoven kindje zijn, krijgen
zij hier de volledige aandacht. Alle
klanten zijn mannen en zo worden
zij ook behandeld.

Wij geven dat speciale randje.
Onze klanten gaan voor kwaliteit.”
Bij Schorem is aan elk detail aan-
dacht besteed. Van de ouderwetse
stekkerdoos tot aan de producten.
“Deze producten worden al honderd
jaar gemaakt en we hebben er hard
naar moeten zoeken, maar we
hebben ze. Als je onze zaak binnen-
loopt doe je als het ware echt een stap
terug in de tijd.”

Ambachtelijk werk vinden veel mensen saai

“Wij zien ons vak als een ambacht.
Wij leveren geen creatief werk. Het
kleuren en permanenten hebben we
achter ons gelaten. Wij zien ons ook
niet als kapper, want kappers zijn
allround. We hebben dat wel geleerd,
maar we doen het niet meer. We
knippen en scheren heren, meer niet.
Maar wát we doen, doen we goed.
Ambachtelijk werk is telkens weer
een zo goed mogelijk product afleve-
ren. Dat is heel wat anders dan keer
op keer een nieuw product verzinnen
en daar je klant zo tevreden mogelijk
mee maken. Wij vinden het natuur-
lijk ook belangrijk om tevreden klan-
ten te hebben, maar wij bereiken dat
door juist elke keer hetzelfde product
te bieden. Het is elke keer dat hoef-
zeker op dezelfde manier smeden om
het beter en beter te krijgen. Dat is
ambachtelijk werk. Dat is wat heel
veel mensen saai vinden. Wij hou-
den van ambachtelijk werk, daarom
vinden wij het mooi om barbier te
zijn. Dat doen we de hele dag en daar
worden we ook steeds beter in.”

Leen en Bertus zijn daar heel duide-
lijk in. “Als man ben je hier tussen je
gelijken. Je hoeft hier niet je best te
doen zoals in een kroeg. Hier zie je er
even een uurtje wat minder uit, maar
je weet dat het allemaal goed komt.”
“Je merkt dat mensen de behoefte
hebben om iets extra’s te krijgen wat
ze nergens anders ontvangen.

‘Degene die over zichzelf zegt dat hij is uitgeleerd, staat helemaal onderaan de ladder.’

Een schat aan kennis

Bertus houdt ervan om alles op te zoeken. “Als je passie hebt voor een ambacht dan wil je daar gewoon alles over weten. De geschiedenis van de barbier gaat ver terug in de tijd. Er is een schat aan informatie over hoe dit ambacht in de loop der jaren en op verschillende plaatsen werd uitgevoerd.”



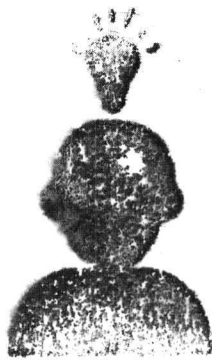
Zo las Leen laatst over een vakman uit Ierland en toen hij over deze man vertelde, boekte Bertus direct tickets en een hotel in Ierland. En zo stonden Leen en Bertus opeens in de zaak bij een barbier van 74 die al vanaf zijn 15e knipte.

“Dan staan wij ook met ontzag en onze handen op de rug te luisteren.

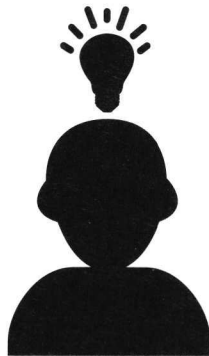
Nog 40 jaar meer ervaring. Dan heb je ook weer het gevoel dat je niks weet. Daarom wil je dit vak blijven uitoefenen.”

“Het ambacht wordt overgedragen op anderen door onze interne opleiding. Wij nemen principieel geen mensen van de kappersschool aan. Jongens hebben bewust gekozen voor het ambacht van barbier. Dat is ambachtelijk handwerk dat je moet leren van een leermeester. De jongens die bij ons werken willen niet in een klas zitten. Ze willen het vak leren van een leermeester. De jongens vinden het niet erg om eerst met hun handen op de rug mee te kijken. Uiteindelijk is het de praktijkervaring waardoor je het vak leert.”

“Zelf leren we ook nog door het opleiden van de jongens. Je leert van de vragen die ze stellen. Zij zijn niet verpest door de ervaring. Wij doen dingen al zo lang dat we er niet meer over nadenken. Als ze iets vragen dan moet je dingen terughalen: waarom was dat ook al weer? Dan zit je zelf ook in een leerproces. Je bent nooit uitgeleerd. Degene die over zichzelf zegt dat hij is uitgeleerd, staat helemaal onderaan de ladder.”



Innovatie





Hoofdstuk 1

Innovatie

Innovatie wordt vaak vertaald als 'vernieuwing'. Dit kan echter de indruk wekken dat het bij innovatie altijd gaat om iets radicaal vernieuwends. In werkelijkheid is het nog maar de vraag of dat zo is. Is innovatie niet veel vaker een stapsgewijs proces van trial and error? Of een nieuwe product-markt combinatie waarbij je gebruik maakt van bestaande elementen? Om als organisatie succesvol te innoveren moet je niet alleen nadenken over vernieuwing, maar ook gebruik durven maken van je identiteit en succesformules uit het verleden. In dit hoofdstuk gaan we in op het belang van innovatie, ondernemerschap en een sociaal werkklimaat, waarin ruimte wordt gegeven aan creativiteit, vakmanschap en leiderschap. We introduceren het begrip 'Retro Innovatie' en laten zien dat het verleden een waardevolle bron van inspiratie kan zijn voor innovatie.

Succes door te blijven veranderen

De manier waarop je als organisatie in contact staat met je klanten, leveranciers en andere stakeholders bepaalt voor een groot deel het succes van je organisatie. De kern van succes zit in de juiste afstemming van het aanbod op vragen vanuit de markt. Dit principe van marktwerking bestaat al eeuwenlang. Succesvolle ondernemingen weten in te spelen op de veranderende vraag vanuit de markt. Zij zijn zelfs in staat die vraag voor te zijn en met hun aanbod te anticiperen op een toekomstige vraag, of de vraag zelf te creëren. Darwin beschreef in 1859 al dat alleen organismen die zich kunnen aanpassen aan hun levensomstandigheden overleven en succesvol zijn. Datzelfde geldt voor organisaties; alleen bedrijven die zich succesvol aanpassen aan hun omgeving kunnen overleven. Arie de Geus analyseerde een grote groep 'centennials', bedrijven die hun eeuwfeest behalen. Deze succesvolle bedrijven bestaan nog steeds doordat zij blijven veranderen. Een mooi voorbeeld is Nokia die zich van lucifer fabrikant, via laarzenfabrikant, omvormde tot marktleider in de mobiele telefonie. Of DuPont dat ooit startte met buskruit, toen als eigenaar van General Motors auto's fabriceerde en nu leidend is in de chemische industrie met uitvindingen als Teflon, Nylon en Lycra. Stuk voor stuk voorbeelden van organisaties die de gemiddelde levensduur van organisaties ruimschoots overtreffen. Toch hebben deze bedrijven nog iets anders



gemeen dan het feit dat ze adaptief en flexibel zijn. Zij beschikken allemaal over een sterke identiteit. Het lijken twee tegenstrijdigheden: flexibiliteit versus identiteit, maar een gezonde balans tussen beide lijkt de succesformule voor een duurzaam bestaan als onderneming. De rol van organisatie-identiteit komt uitvoerig aan de orde in hoofdstuk 2. Om als organisatie te overleven moet je de dienstverlening of je producten van tijd tot tijd aanpassen aan de veranderende markt. Dat is nooit eerder zo belangrijk geweest als nu. Het toegenomen belang van innovatie hangt samen met ingrijpende veranderingen die zich hebben voltrokken in het mondiale economische speelveld. Grenzen vervagen, technologie verandert steeds sneller en de levenscyclus van producten wordt steeds korter. Door moderne media en mondialisering is het mogelijk geworden om te concurreren met de hele wereld. Nederlandse bedrijven kunnen qua kostprijs niet opboksen tegen bedrijven uit lagelonenlanden en moeten het daarom hebben van hun kennis en onderscheidend vermogen. De urgentie om te innoveren is daardoor voelbaar in vrijwel iedere sector. Bij innovatie denken we vaak aan baanbrekende vernieuwingen, oftewel hightech producten uitgevonden door mensen in witte laboratoriumjassen. Toch is innovatie in werkelijkheid zelden radicaal vernieuwend. Veel vaker is innovatie een proces dat voortbouwt op iets bestaands en is het repetitief. In het boek *'Innovatieroutine'* beschrijven Dany Jacobs en Hendrik Snijders dat de meeste innovatie zit in het verbeteren van reeds bestaande producten en diensten. Ook volgens Henk Volberda berust innovatie zelden alleen op nieuwe technologische kennis, veel vaker gaat het om inzicht en creativiteit.

Retro Innovatie

Innovatie vraagt er niet om dat alles altijd compleet 'anders' moet. Innovatie kan er ook in schuilen de kracht van het oude te gebruiken, door het op een nieuwe manier toe te passen. Dat is Retro Innovatie; vernieuwing bewerkstellen met inspiratie uit het verleden. In het kader hiernaast staat de casus van de Efteling beschreven, de combinatie van oude en nieuwe elementen maakt de renovatie van het sprookjesbos succesvol. Je kunt bijna nooit vanuit het niets 'iets' bedenken. Vrijwel alles is al een keer bedacht. Zelfs een creatieve geest als Einstein heeft elementen gebruikt die al bekend waren, hij heeft de juiste verbindingen gelegd. Vaak komt innovatie simpelweg neer op het herschikken van bestaande elementen, het leggen van nieuwe verbindingen tussen mensen, markten, diensten en producten. Voorbeelden van Retro Innovatie waarbij het oude met het nieuwe wordt gecombineerd, zijn er in overvloed. Zoals het herintroduceren van de kantoortuin in het concept 'Het Nieuwe Werken' of



het lanceren van een nieuwe Mini Cooper of Vespa scooter. Een nieuwe product-markt combinatie is vaak ook een vorm van Retro Innovatie. Een bestaand product of concept wordt hergebruikt in een andere markt en soms zelf met een ander doel. Een sprekend voorbeeld van een Retro Innovatie is de uitvinding van de mobiele telefoon. De mobiele telefoon ontstond uit een metamorfose van twee bestaande technieken namelijk het vermogen van de radio om signalen uit te zenden en het vermogen van de telefoon om mensen op twee locaties met elkaar te verbinden. Er was behoefte aan een communicatiemiddel waarbij afstand kon worden overbrugd zonder dat daar een fysieke verbinding tussen zat. De techniek voor telefonie door kabels is weliswaar heel stabiel, maar niet mobiel. Als snel werd gedacht aan een combinatie met de radio, maar het signaal waarmee de radio uitzond was moeilijk te vertalen naar telefoon technologie. Na veel mislukte pogingen en het denkwerk van verschillende ingenieurs en bedrijfseenheden ontdekten telefoonmaatschappijen de juiste schakeltechnologie om beide te combineren. De mobiele telefoon is hiermee geen radicale innovatie, maar een combinatie van krachtige reeds bestaande elementen en het talent van mensen om de juiste verbindingen te leggen.

Case Efteling

De Efteling BV is het grootste amusementspark van Nederland. In 2009 heeft het park haar 100 miljoenste bezoeker mogen ontvangen en de Efteling is meermalen uitgeroepen tot het beste merk van Nederland. Om leidend te blijven in de markt worden nieuwe attracties ontwikkeld; de Efteling doet haar best om elke 4-5 jaar één grote nieuwe attractie te introduceren. Maar innovatie is bij de Efteling niet alleen gericht op het ontwikkelen van nieuwe attracties, er is ook aandacht voor interne processen en renovatie van de bestaande attracties.

Voor hun boek *Innovatieroutine* hebben Jacobs en Snijders onderzoek gedaan naar twintig bedrijven die herhaald innovatie succes hebben. De Efteling was een van deze innovatieve bedrijven. De onderzoekers concludeerden dat innovatie niet alleen schuilt in technische vernieuwing en het bedenken van nieuwe producten. Bij Efteling-innovaties gaat het lang niet altijd om spectaculaire nieuwe attracties. Zo is de Efteling juist trots op de renovatie van het sprookjesbos.

Daarbij is bewust een keuze gemaakt voor het combineren van oude bekende en nieuwe verrassende elementen. Er was aan de ene kant behoefte aan innovatie, nieuwe technologie en een moderne uitstraling, maar aan de andere kant is er voor gekozen om ook ouderwetse onderdelen terug te laten komen. De oude elementen roepen nostalgische herkenning op bij de (groot)ouders, terwijl de nieuwe onderdelen voorkomen dat de (klein)kinderen het als ouderwets ervaren.

Ook bij de Efteling gaan flexibiliteit en identiteit hand in hand. Innoveren is noodzakelijk, maar mag nooit ten koste gaan van de typische Efteling-sfeer. Sinds de oprichting in 1952 vormen sprookjes het centrale element in alle attracties van de Efteling. Het hele park ademt een sprookjessfeer uit, van de wildwaterbaan in de Inca omgeving tot Kleinduimpje bij de reus in het sprookjesbos. Deze sfeer staat centraal bij de ontwikkeling van nieuwe attracties, maar ook bij het dagelijkse werk. De belangrijkste rol van het management is de bewaking van de beleving die bij de Efteling hoort, deze beleving moet terugkomen bij de ontwikkeling van nieuwe attracties maar bijvoorbeeld ook bij de prullenbakken, de wc's en de horeca in het park.



Een uitbater van een horecalocatie mag zijn waar met een eigen opschrift aanprijzen, maar moet dat wel doen binnen de huisstijl van de Efteling. Een cola-automaat of Unox-tent, het kan, mits passend vormgegeven.

Sociaal Innoveren

Niet alleen bij technologische vernieuwing wordt soms gebruikgemaakt van bestaande elementen en inspiratie uit het verleden. Ook wanneer we kijken naar 'sociale innovatie': het organiseren van werk, het inzetten van talent en het benutten van individuen is het zinvol om terug te kijken naar het verleden. Omdat 75% van de innovatiekracht wordt bepaald door factoren op het gebied van mens en organisatie zetten steeds meer bedrijven in op organisatie- en managementvernieuwing om innovatief te



blijven. In hoeverre gaat het bij deze sociale innovatie eigenlijk om nieuwe concepten?

Volgens het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) is sociale innovatie een vernieuwing in de arbeidsorganisatie en in arbeidsrelaties die leidt tot verbeterde prestaties van de organisatie, meer werkplezier en ontplooiing van talenten. In de kern gaat sociale innovatie over het werk zo organiseren, dat mensen vanuit hun passie en talenten een zo groot mogelijke en zinvolle bijdrage kunnen leveren aan welvaart en welzijn. Afhankelijk van de focus levert dit winst voor hen zelf, hun organisatie en/of onze maatschappij. Hoewel er bij sociale innovatie nadrukkelijk wordt gesproken over 'vernieuwing' kun je ook stellen dat sociale innovatie juist weer teruggaat naar de kern. Het vraagt er om dat medewerkers weer in het centrum van de organisatie worden geplaatst. Sociale innovatie gaat over ruimte geven, tijd maken voor inspiratie, een goede werk-privé balans, dingen uitproberen en fouten mogen maken. Steeds meer bedrijven zien inmiddels in dat een innovatief bedrijf niet is op te bouwen met controle, beheersing en standaardisatie, maar juist met management op basis van vertrouwen en ruimte voor eigen initiatief. Door verregaande arbeidsverdeling (de erfenis van Taylor) en bureaucratische regels (de erfenis van Weber) is in veel organisaties de innovatie weg georganiseerd. Boeken zijn volgeschreven over efficiency en ideaaltypes, maar uiteindelijk realiseren bedrijven zich steeds meer dat mensen de motor van innovatie zijn; met hun vakmanschap, leiderschap en drive kunnen ze daadwerkelijk het verschil maken.

De waarde van ondernemerschap

Een andere vorm van innovatie die teruggrijpt op het verleden is het zogenaamde 'sociaal ondernemerschap'. Bedrijven die sociaal ondernemend zijn, zorgen ervoor dat innovatie ook impact heeft op de samenleving buiten het bedrijf. Bij sociaal ondernemerschap gaat het om een combinatie van welvaart en welzijn, de manier waarop je als organisatie economische waarde koppelt aan maatschappelijke waarde. Vroeger had je als bedrijf ook een maatschappelijke functie. Je nam bijvoorbeeld een aantal mensen in dienst waar tegenwoordig voorzieningen zoals de sociale werkplaats voor zijn. Met elkaar zorgden de inwoners in een dorp ervoor dat de kinderen werden opgevoed, het werd land verbouwd, de orde werd bewaakt enzovoort. Dat begint nu weer langzaam terug te komen. Het wordt weer belangrijk om ook voor elkaar te zorgen, maatschappelijk verantwoord te ondernemen in brede zin. Je ziet bijvoorbeeld steeds meer 'zorgboerderijen' waar oudere mensen of mensen met een verstandelijke



beperking dagbesteding krijgen. Boeren verdienen daar een beetje geld mee, maar de belangrijkste winst zit in de waarde voor de maatschappij. Niet alleen de boeren profiteren ervan, ook de oudere mensen zelf, hun kinderen, de zorgverleners en zelfs de hele maatschappij. Sociaal ondernemerschap gaat over verschillende waarden bij elkaar brengen en een bijdrage leveren die niet direct iets op hoeft te leveren in commerciële zin.

Voor bedrijven kan sociaal ondernemerschap zitten in het verspreiden van kennis, het begeleiden van stagiairs of het organiseren van een benefietavond. Uiteindelijk zorgt sociaal ondernemerschap ervoor dat een organisatie zich positief op de kaart zet. Dit moet geen marketingtruc zijn, maar een oprecht streven. Organisaties die oprecht en bewust aan de slag gaan met maatschappelijk verantwoord ondernemen, krijgen hier veel voor terug. Consumenten vinden het steeds belangrijker dat bedrijven ook maatschappelijk betrokken zijn en zeker met de opkomst van alle sociale media wordt de reputatie van organisaties steeds kwetsbaarder. De ouderwetse dorpsroddel kent een virtuele variant die veel krachtiger is. Wat mensen over je zeggen op sociale media als Twitter of Facebook wordt van steeds groter belang voor het succes van je organisatie. 'Wie goed doet, goed ontmoet' is ook het uitgangspunt van de 'whuffiefactor' die Tara Hunt in haar boek beschrijft. Zij spreekt over sociaal kapitaal dat je zonder geld kan krijgen en drukt dit uit in een netwerk-munteenheid: de Whuffie. Door wat je waard bent voor anderen zijn anderen bereid hun kapitaal aan kennis, talenten en tijd in te zetten voor jou of voor jouw doel. Niet per se in een gesloten transactioneel 1-op-1 ruilsysteem, maar in de overtuiging dat wat je doet ergens ooit wel weer terugkomt. Gericht op samenwerken, samen organiseren, samen waarde creëren zonder dat er geld rond gaat. Zo bouw je sociaal kapitaal op door anderen te helpen. En ooit, via 15 omwegen kun je die waarde weer benutten, omdat je een grote Whuffiefactor hebt; een goede reputatie.

Met het uitbrengen van dit boek over Retro Innovatie willen we niet beweren dat innovatie niet bestaat, innovatie is juist een noodzakelijk aspect om als organisatie te overleven. Maar we onderschrijven wel de stelling dat innovatie zelden radicaal vernieuwend is, veel vaker gaat het om het combineren van bestaande elementen en het verpakken van oude kernwaarden in een nieuw jasje. Ieder bedrijf heeft dus de mogelijkheid om te innoveren in zich. Door goed gebruik te maken van de eigen organisatie-identiteit en het talent, vakmanschap en natuurlijk leiderschap van medewerkers kan een organisatie zich steeds opnieuw uitvinden. Daar is geen laboratoriumjas voor nodig.

In gesprek met expert: Caroline Rijnbeek

Caroline Rijnbeek is innovatieadviseur bij Syntens Innovatie Centrum en heeft een hart voor innovatie. Als adviseur houdt Caroline zich bezig met voorlichtings- en activeringsactiviteiten gericht op (sociale) innovatie bij het MKB. We spreken met haar over sociale innovatie en Retro Innovatie.



Echte aandacht voor mensen en hun talenten

“Sociale innovatie en sociaal ondernemerschap zijn ook vormen van Retro Innovatie” stelt Caroline Rijnbeek. “Het gaat over het opnieuw verbinden van oude normen en waarden.” Wanneer ze vertelt over sociale innovatie zeggen ondernemers vaak: “Dat doen we toch al lang?”. Maar échte aandacht voor mensen en hun talenten dat is in deze tijd vernieuwend. “De menselijke maat in een organisatie, dat gaat terug naar heel vroeger, toen iedereen nog uniek kon zijn en echte aandacht de norm was.” Volgens Rijnbeek is de kern van sociale innovatie: mensen vanuit hun talenten laten bijdragen aan welvaart en welzijn en dat goed organiseren. Dat organiseren moet faciliterend zijn en niet sturend of controlerend, pas dan ontstaat er energie, passie én innovatie.

Menselijke maat

Het Syntens Innovatiecentrum roept jaarlijks ‘Het slimste bedrijf’ van het jaar uit. MKB bedrijven kunnen scoren op onderdelen als leiderschap, flexibilisering, zeggenschap van medewerkers en benutting van talent en vakmanschap. Wat de winnaars volgens Rijnbeek gemeen hebben, is dat de ondernemers open en eerlijk zijn over eigen tekortkomingen, intenties en verwachtingen en de bereidheid tonen om andere mensen ‘de regie in eigen hand te geven’. In het MKB zie je dat een bedrijf het meest suc-



cesvol is als een ondernemer 'mens' is en menselijke verbindingen aangaat. Als ondernemer moet je op jezelf kunnen reflecteren en je realiseren dat je slechts een onderdeel van de organisatie bent. Slechts één van de elementen die bijdraagt aan het succes van de organisatie. Dit heeft volgens Rijnbeek alles te maken met leiderschap. "Je moet in een bedrijf aan elkaar kunnen vragen hoe je elkaar het beste kunt helpen en elkaar niet afbranden op de fouten die gemaakt worden. Fouten worden toch wel gemaakt, maar je moet er met elkaar voor zorgen dat het er zo min mogelijk zijn". Als leidinggevende moet je het goede én het foute voorbeeld durven geven. Niet alleen zeggen 'fouten maken mag', maar ook laten zien dat je jezelf ook wel eens vergist.

Klein is het nieuwe groot

In het MKB is het makkelijker om sociaal te innoveren dan in multinationals. In grote hiërarchische bedrijven is er bijna geen menselijke maat meer mogelijk. In een bedrijf met honderden medewerkers lukt het niet om iedereen te kennen en elkaars talenten te benutten. Wat je nu ziet gebeuren, is dat dit soort grote bedrijven het model van de celstructuur van Eckhart Wintzen toepassen en opsplitsen in kleine eenheden die zelfsturender zijn. Wintzen vond dat je een onderneming het beste kon laten floreren als je het personeel zoveel mogelijk verantwoordelijkheid gaf. Hij zette daarom als ondernemer een systeem op waarbij zijn IT-bedrijf telkens gesplitst werd. Bij elke vijftigste werknemer vormde zich een nieuwe 'business cel'. Volgens Rijnbeek worden grote bedrijven op deze manier weer een soort MKB bedrijfjes waarin iedereen elkaar kent en aandacht kan hebben voor elkaar. 'Klein is het nieuwe groot' is een trend die als je het hebt over ondernemen onomkeerbaar is. In verschillende sectoren zie je het nu ontstaan, van grote adviesbureaus tot de zorg waar het Buurtzorgconcept van Jos de Blok door steeds meer organisaties wordt omarmd door het werk te organiseren in zelfsturende wijkzorgteams (zie ook het ambacht van wijkzuster Suzanne op pagina 25). Soms kan dat niet, bijvoorbeeld bij een complex bedrijf als de NS. Maar zelfs dan kun je mensen toch het gevoel geven dat ze ergens bij horen. Je wilt je als medewerker kunnen verbinden aan collega's, onderdeel uitmaken van een groep.

Retro Innovatie is volgens Rijnbeek het echte koffiekopje in plaats van 'Management bij walking around'. Het gaat om échte vragen, échte aandacht in plaats van even binnenlopen om kort te vragen hoe het gaat om vervolgens niet eens het antwoord af te wachten. Echt gaan zitten, niet op de klok kijken. Natuurlijk, het is hetzelfde kopje koffie en dezelfde vraag, maar gevoelsmatig een wereld van verschil. <

Samenvatting

Om als organisatie te overleven is het noodzakelijk om te blijven veranderen. Dienstverlening en producten moet je aanpassen aan je veranderende markt. Zeker in deze tijd van mondialisering en technologische ontwikkelingen sta je als organisatie sterker als je kan anticiperen op de toekomstige vraag of zelfs de vraag kunt creëren. Organisaties die succesvol overleven zijn organisaties die naast flexibiliteit ook een sterke identiteit hebben. Dit lijkt tegenstrijdig, maar de juiste balans tussen je aanpassen aan de markt en vanuit je eigen kernwaarde opereren lijkt de succesformule. Investeren in kennis en innovatie is belangrijk om onderscheidend te blijven, maar innovatie hoeft niet perse radicaal vernieuwend te zijn. Veel vaker gaat het om stapsgewijze innovatie en nieuwe combinaties.

In dit hoofdstuk introduceerden we het begrip Retro Innovatie: vernieuwen door bestaande (oude) elementen te gebruiken als inspiratie, te combineren, om te vormen of door te ontwikkelen tot nieuwe concepten of product-marktcombinaties. We hebben dit toegelicht met diverse voorbeelden. Zo beschreven we dat ook 'Sociale Innovatie' en 'Sociaal Ondernemerschap' vormen van Retro Innovatie zijn.

Het zijn trends die de menselijke maat in de organisatie terugbrengen, aandacht vragen voor talenten en rekening houden met maatschappelijk welzijn. Die waarden gaan terug naar heel vroeger. In aanvulling daarop vertelde expert Caroline Rijnbeek dat bedrijven in steeds kleinere cellen gaan opereren. 'Klein is het nieuwe groot', medewerkers willen het gevoel hebben dat ze ergens bij horen en de meest succesvolle ondernemers zijn weer 'mens'. Ze geven regie uit handen, geven toe dat ze fouten maken en nemen de tijd voor échte kopjes koffie.







De Wijkzuster

**Wonden dichten en aandacht geven,
echt iets kunnen betekenen voor een ander**

**Susanne Haerkens-van Bakel,
Schijndel**

Gereedschap: Hart, hoofd en handen. Een verband en een spuitje, maar ook aandacht, warmte, respect, inlevingsvermogen en kennis van zaken.

Gewoon zorgen in kleine teams

“Vroeger hoorde het bij je taak om zorg, wonen en welzijn met elkaar te combineren. Je was als wijkverpleegkundige echt onderdeel van de wijk. Je kwam bij mensen thuis, maar je werkte ook op het consultatiebureau en organiseerde bijvoorbeeld een

thema-avond in het buurthuis. Je was heel allround bezig met zorg van jong tot oud. Contact met huisarts was heel vanzelfsprekend. Je kwam regelmatig in de praktijk om een kopje koffie te drinken en te overleggen. De arts kon je dan meteen vragen om bij een gezin langs te gaan omdat hij de indruk had dat het niet goed ging. Als tijdens het huisbezoek bleek dat er daadwerkelijk hulp nodig was gebruikte je een papieren gezinskaart om de benodigde zorg op te schrijven. Op het wijkgebouw ging de gezinskaart in de map en de cliënt was ‘in zorg’. Zo gemakkelijk ging dat.

We waren als wijkzusters heel zelf organiserend, hadden direct contact met andere zorgverleners. Een keer in de zes weken hadden we basiseenheden overleg met alle collega's uit de verschillende dorpen en verder regelde je alles in kleine teams waarmee je iedere week de bijzonderheden bij cliënten en de planning doornam. Uiteindelijk is er een splitsing ontstaan, je koos óf voor de ouderenzorg óf voor jeugdgezondheidszorg. In de loop der jaren is er daarnaast steeds meer gestuurd op productie, door de centrale indicatiestelling moet je tot op de minuut kunnen verantwoorden wat je doet. Je moet veel papieren invullen en hebt veel tijd nodig

professionaal. Je ziet steeds meer wijkteams terug komen. Ook Vivent gaat daarin mee. Waar wij eerst aparte teams hadden van wijkverpleegkundigen, ziekenverzorgenden en B en C verzorgenden, zijn we nu weer terug gegaan naar kleine zelfsturende teams met een combinatie van deze verschillende deskundigheidsniveaus. Teams zijn niet langer ingericht op functie, maar juist op diversiteit van zorg. Door met een vast groepje collega's te werken in één wijk zien de cliënten -net als vroeger- maar een beperkt aantal gezichten."

Je moet houden van het contact met mensen

"De cliënten zijn tegenwoordig mondiger en hun netwerk is kwetsbaarder. Gezinnen zijn kleiner en kinderen werken en/of wonen niet in de buurt. Maar voor ons is het vak wat betreft de zorg verder niet veel veranderd. Het zorgen voor mensen blijft het allerbelangrijkste en die behoefte van de cliënt verandert niet zo veel. De cliënt heeft nog steeds dezelfde kwetsbaarheid en onzekerheid als vroeger. Dat pure contact is waarom ik voor het vak heb gekozen. Je treft mensen op hun meest kwetsbare moment. Het zorgen zit gewoon in me, dat moet ook wel als je er voor kiest verpleegkundige te worden. Je moet houden van het contact met mensen, dat is de kern van ons vak. Je komt zeker niet alleen om een oogdruppeltje te geven of iemand te wassen, je geeft iemand aandacht. Het leukste aan dit vak is de ontmoeting

voor administratie. Terwijl wij eigenlijk gewoon willen zorgen."

"Gelukkig is er nu een landelijke trend waarbij je ziet dat er weer meer ruimte wordt gegeven aan de pro-



ting met mensen. Wat voor regeltjes ze ook invoeren, dat contact met mensen blijft hetzelfde. Ik doe dit werk al 16 jaar en nog steeds met net zo veel plezier.”

“Het is ook een heftig beroep.

De ene cliënt heeft alleen af en toe een tabletje nodig, bij de ander gaat het om stervensbegeleiding.

ben ik trots. Het is natuurlijk ook fijn als een wond mooi dichtgaat, maar veel belangrijker is het dat je echt iets voor iemand hebt kunnen betekenen. Wat dat betreft is dit vak toch een roeping, omdat het zo menselijk is. Mannen en vrouwen kunnen dat beide overigens net zo goed. Ik vind het leuk om ook mannelijke collega's te

‘Als zuster moet je ervan genieten dichtbij mensen te zijn en toch afstand kunnen nemen.’

Die heftigheid, daar heb ik aan moeten wennen. Ik heb destijds veel gehad aan ervaren collega's die hun kennis, ervaring en deskundigheid hebben gedeeld. Wijkzuster lijkt een heel solistisch beroep, maar toch heb je veel contact met collega's. Net als vroeger even een kopje koffie drinken voor we onze route starten gaat niet meer, maar tussen de middag zien we elkaar vaak wel weer om even een boterhammetje te eten of administratie te doen. Op dat soort momenten worden ook de verhalen uitgewisseld. Je kunt veel van elkaar leren.”

Professioneel jezelf zijn

“Als je bij een cliënt binnenkomt en je ziet een verdrietig of gespannen gezicht en als je weg gaat de cliënt vrolijker en meer ontspannen is, dan

hebben. Iedereen heeft een eigen persoonlijkheid en die neem je ook echt mee naar het werk. De een is heel doortastend en direct, de ander juist heel lief. Wat mij onderscheidt van andere zusters is dat ik Susanne ben. Je bent niet alleen zuster maar ook jezelf. Professionaliteit en ‘jezelf zijn’ moet in dit vak echt in balans zijn. Het is best moeilijk in ons vak om professionaliteit te bewaken, omdat je zo dicht bij mensen komt. Als je al twintig jaar bij een cliënt komt, is het lastig om afstand te bewaren. Als zuster moet je ervan genieten dichtbij mensen te zijn en toch afstand kunnen nemen.

Dat leren loslaten is een van de dingen die je leert als je begint. Het blijft het leven van die ander, je helpt vanuit je professionaliteit waar je kunt, maar het blijft hun leven.



Identiteit





Hoofdstuk 2

Identiteit

Organisatie-identiteit is doorslaggevend voor het succes van bedrijven. Zoals al is genoemd in hoofdstuk 1 is het in de huidige crisis en met de sterker wordende mondiale concurrentie nog belangrijker geworden dat bedrijven zich onderscheiden. Een sterke organisatie-identiteit kan daar aan bijdragen. In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom veel Nederlandse bedrijven het zo moeilijk vinden om hun identiteit te versterken, van daaruit te handelen en wat hier de gevolgen van zijn. We bespreken waarom je als organisatie moet beginnen met het 'waarom' en beschrijven bedrijven die dit van nature goed doen.

Een herbezinning van organisaties op hun identiteit is van belang. Identiteit is 'de kern die alles bepaalt wat een persoon of organisatie aangaat' zo zegt C. de Vries in zijn artikel *Identiteit: de basis voor de toekomst van organisaties*. Identiteit is sterk verankerd in het verleden en verbindt het met het heden. Je zou kunnen spreken van drijfveren of dieper gelegen waarden van een collectief. Bij identiteit komen vragen aan de orde zoals: Wie zijn we? Wat willen we? Wat kunnen we? Bij het beantwoorden van deze vragen wordt vaak teruggegrepen op de geschiedenis omdat die voor een groot deel de identiteit en bijbehorende waarden en normen bepaalt.

Waarom lukt het niet?

Bestuurders van beursgenoteerde ondernemingen laten hun handelen in steeds grotere mate bepalen door de grillen van financieel gedreven markten. Daardoor is er een mechanisme ontstaan waarin ondernemingen, door aandeelhouders, op korte termijn worden afgerekend op hun resultaten. Wanneer het management onder druk staat en het vertrouwen van de aandeelhouders in het bestuur daalt, kan dit doorslaan in 'korte termijn' denken: het uitsluitend gericht zijn op de 'quick wins'. De wispelturigheid van de financiële markten en de korte termijn gedachte die onder druk van aandeelhouders kan ontstaan bij het management is desastreus voor de ontwikkeling van strategievorming en innovatie op langere termijn. Lange termijn investeringen vragen op de korte termijn soms om wat concessies, er wordt dan weliswaar op korte termijn minder winst of verlies geboekt, maar voor de



continuïteit van de organisatie zijn dat soort lange termijn investeringen wel noodzakelijk.

Erfenis van korte termijn denken

Een gevolg van het korte termijn denken van veel organisaties is dat zij zich de afgelopen decennia hebben ontwikkeld en ingericht op een wijze die is gedreven door kostenreductie. Dat wil zeggen: organisaties zijn zich gaan organiseren om zo snel mogelijk, zo veel mogelijk te produceren en zo weinig mogelijk uit te geven. Dit begon gedurende de industriële revolutie. Taylor bedacht dat het opknippen van het productieproces in kleine deeltaken die repetitief konden worden uitgevoerd, meer zou opleveren in korte tijd. De taakdeling die begon bij productiebedrijven in de maakindustrie heeft zich ook uitgebreid naar bedrijven in bijvoorbeeld de diensten- en zorgsector. Denk maar aan overheidsinstellingen waar dienstverlening aan de burger is gereduceerd tot het doorlopen van procedures. Of aan zorginstellingen waar patiënten 20 verschillende medewerkers over de vloer krijgen met ieder hun eigen (be)handeling. Deze organisaties zijn door taakdeling verwijderd geraakt van hun oorspronkelijke identiteit en kerntaak, namelijk het verlenen van diensten, besturen van de stad en het verzorgen van patiënten. Maar ook in de profitsector is dat te zien; banken zijn vergeten waarom zij ooit zijn opgericht en in de foodsector draait het niet meer alleen om eten. Door druk van aandeelhouders kunnen ondernemingen worden afgeleid van hun oorspronkelijke idee of overtuiging waarmee zij het bedrijf hebben opgericht. Terwijl deze overtuiging juist erg belangrijk is.

Een methode om identiteit te verscherpen: het waarom

Door de waan van de dag, de druk van de buitenwereld en de vraag om kostenreductie vergeten organisaties zich te bezinnen op wie ze eigenlijk zijn, wat ze willen én waarom ze het willen. Dit terwijl organisaties met sterke kernwaarden succesvoller zijn dan organisaties waar deze ontbreken. Een hulpmiddel om de identiteit van je organisatie te bepalen, is de 'waarom' of 'why' methode. De Amerikaanse wetenschapper Simon Sinek spreekt in zijn boek *Start with why* over de 'Golden Circle van why, what en how'. De meeste bedrijven hebben wel scherp op hun netvlies 'wat' zij doen, dus de producten of diensten die zij verkopen. 'Hoe' zij deze diensten of producten verkopen, is ook wel helder, maar het 'waarom' is vaak vaag en onduidelijk. Het 'waarom' is waarom je als organisatie je diensten of producten aanbiedt, waarom je bestaat. Er zijn niet veel medewerkers die het 'waarom' van hun organisatie scherp hebben en uitdragen. De meeste bedrijven beginnen dan ook in hun communicatie bij het uit-



dragen van hun 'wat', daarna hun 'hoe' en komen niet altijd toe aan hun 'waarom'. Het blijkt dat de meest succesvolle bedrijven hun idealen en overtuigingen, hun waarom, wel sterk weten te etaleren. Een consument is ontvankelijk voor achterliggende ideeën, idealen en overtuigingen van een bedrijf in plaats van alleen te letten op de prijs. Het uitdragen van de kernwaarden van een bedrijf wordt daarom steeds belangrijker.

Om als organisatie je kernwaarden uit te kunnen dragen, moet je het 'waarom' van je organisatie helder hebben. Sinek ontdekte dat succesvolle bedrijven zoals Apple, succesvolle leiders zoals Martin Luther King en succesvolle uitvinders zoals de gebroeders Wright juist beginnen vanuit het waarom. Apple draagt uit dat zij graag iets willen veranderen in een bestaande situatie, dus een maatschappelijke verandering willen ontketenen. Dit hebben zij bijvoorbeeld gedaan met de introductie van de iPod en iTunes, waardoor er geen cd's meer gekocht hoeven te worden. Ondanks dat zij beschikken over dezelfde of zelfs minder middelen, personeel en contacten dan andere bedrijven, zijn zij succesvoller dan hun concurrenten. Achter in dit boek wordt in het hoofdstuk 'werkvormen' op pagina 82 een werkvorm beschreven waarmee je als bedrijf op zoek kunt gaan naar je eigen 'waarom'.

Welke organisaties lukt het wel?

Een groep bedrijven die van nature handelt vanuit haar eigen identiteit zijn familiebedrijven. Familiebedrijven hebben vaak een lange geschiedenis waardoor de waarden en identiteit sterk zijn ontwikkeld. Voor veel ondernemers is de onderneming niet alleen een manier om geld te verdienen, maar ook een manier om hun dromen en idealen te verwezenlijken. De waarden, idealen en dromen van de familie zijn daarom sterk verbonden met die van het bedrijf. Deze sterke visie en identiteit helpt hen om de economische recessie bovengemiddeld goed door te komen zeggen Flören en Jansen in hun boek *De stille kracht van het familiebedrijf*. Gezien de eerder beschreven trends is dit niet zo vreemd. De druk van aandeelhouders ontbreekt veelal bij familiebedrijven, want het bedrijf is (voor een groot deel) in handen van de familie. Bovendien is het hoofddoel van een familiebedrijf de continuïteit van het bedrijf te garanderen in plaats van winst of omzet boeken op korte termijn. Een goed voorbeeld van zo een familiebedrijf is Bavaria die op de volgende pagina in een case wordt beschreven. Een familiebedrijf zal er voor kiezen om in tijden van recessie wat minder winst te maken en investeringen te doen om continuïteit te garanderen. Bijvoorbeeld investeringen in personeel op het vlak van opleidingen en loopbaan, maar ook beleggingen die op



langere termijn de bedrijfsvoering ten goede komen. Er is bovendien een sterk vertrouwen dat iedereen handelt naar de waarden en idealen van het bedrijf, omdat deze sterk verankerd zijn in de identiteit.

Uiteraard is het verscherpen van identiteit niet alleen voorbehouden aan familiebedrijven. Eerder bespraken we al innovatie bij de Efteling, een bedrijf dat zich heeft bezonnen op de eigen identiteit en dit als basis heeft genomen voor de herkenbaarheid van het bedrijf. Ook bij de Efteling wordt er goed gekeken of nieuwe medewerkers wel passen binnen de 'Efteling Familie'. Zij zijn geen echt familiebedrijf, maar hebben wel een sterke familiecultuur. De Hema maakte een vergelijkbare ontwikkeling door. Zij versterkten hun visuele identiteit door haar vast te leggen in een 'stijlbijbel'. Daarin staat duidelijk wat wel en niet bij Hema past. Kleding in tijgerprint vind je dus niet bij de Hema, ook al zou dit goed verkopen. De merken van deze twee bedrijven zijn de afgelopen jaren sterker geworden en heeft hun aantrekkingskracht op klanten en medewerkers vergroot. Dit merk is een sterke afgeleide van de waarden en cultuur van de organisatie. De cultuur zijn de omgangsvormen en ongeschreven regels waarin de identiteit of waarden en idealen zichtbaar worden. Dit komt tot uiting in 'de manier waarop we hier de dingen gewend zijn te doen'.



Case Bavaria

'Wij willen tot in lengte van dagen een familiebedrijf blijven' Een citaat van Jan-Renier Swinkels, directievoorzitter van Bavaria en een ambitie die duidelijk naar voren komt in het handelen van de organisatie. De keuze voor een lange termijn strategie blijkt bijvoorbeeld uit de manier hoe zij een nieuwe directie kiezen.

'De vorige generatie directeuren heeft een lijn uitgezet en daar zoeken we mensen bij die dit kunnen vormgeven' zegt Swinkels. Dit blijkt ook uit de rechtspositie van Bavaria. In tegenstelling tot andere grote biermerken zoals Grolsch en Heineken blijft het bedrijf uit handen van aandeelhouders en in de handen van zo'n 100 familieleden. "De familieaandeelhouders laten zich niet alleen drijven

door rendement op aandelen, juist de lange termijn is belangrijk. Wij geloven dat de doelstellingen die wij hebben ook behaald kunnen worden zonder beursnotering of verkoop aan een marktgigant. Ik geloof niet in die wereld waar alles om de aandeelhouder draait", aldus Swinkels.

Ook de cultuur van de familie Swinkels is verbonden met die van Bavaria. De vorige generatie Swinkels bestond uit een groot gezin van 15 personen. "Tijdens het eten moest je zorgen dat je je eten pakte, anders had je niks". Deze mentaliteit heeft zich gemanifesteerd in het bedrijf.

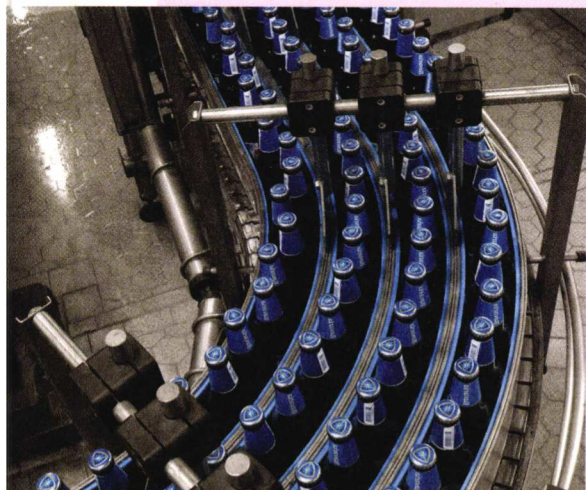
Elke broer was verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn eigen business. En alle opbrengsten werden direct geïnvesteerd, totdat het geld op was. De ondernemersmentaliteit binnen Bavaria is er dus letterlijk 'met de paplepel ingegoten'.

Een eigen koers

Het bedrijf stamt officieel al uit 1680 uit het Brabantse Lieshout en is daarmee een van de oudste brouwerijen in Nederland.

In 1764 kwam de brouwerij in de Swinkels familie. Sindsdien hebben er al zeven generaties Swinkels het bedrijf geleid en nog altijd werkt een groot aantal familieleden in het bedrijf. In 1925 laat Jan Swinkels zijn brouwerij na aan zijn zonen Jan, Frans en Piet. Zij gaven het bier de merknaam 'Bavaria', de Latijnse naam voor het Duitse Beieren en een verwijzing naar de brouwmethode van het Beiersche pilsner bier. Deze drie broers zijn nog steeds terug te vinden in het bedrijf, namelijk in het nieuwe logo dat Bavaria sinds 2009 voert. Zij worden vertegenwoordigd door de driehoek met daarin het kompas die wijst naar het zuiden, naar Brabant. Dit kompas staat ook voor de zelfstandige koers die het bedrijf vaart.

Onafhankelijkheid en de eigen koers bepalen, aangevuld met lef en sympathie zijn de bedrijfswaarden van Bavaria. Zij is in staat gebleken deze waarden uit te dragen, zowel intern, als extern door reclame, in de wervingsadvertenties voor nieuw personeel



en door het gebruik van een sterk logo. 'Zo, nu eerst een Bavaria' (vanaf 1985) en "Zo." (vanaf 2007) zijn slogans die onafhankelijkheid en een eigen keus weergeven. Het recente reclamespotje met Hugh Hefner die onder zijn villa een kelder heeft waar hij met oude mannen gewoon een biertje kan drinken in plaats van aan zijn dagelijkse verplichtingen te voldoen, geeft ook weer dat het belangrijk is eigenheid te hebben en zelf keuzes te maken. Bavaria heeft zelf lef laten zien door als eerste bier met 0% alcohol weer op te markt te brengen. Hiervoor hebben zij het spotje met Mickey Rourke gebruikt. Een acteur en ex-bokser met een drankverleden die het verschil niet merkt tussen alcoholvrij en alcoholhoudend bier. Zij hebben vanuit hun eigen identiteit en overtuiging dit bier weer populair gemaakt. Bavaria is in staat om vanuit haar identiteit tot innovaties in het product te komen en om deze innovaties, via slimme communicatie te gebruiken om de identiteit naar buiten te versterken.

De dialoog

Bedrijfswaarden en identiteit staan redelijk vast en zijn eigenlijk onveranderlijk. Toch is het mogelijk om als individu een bijdrage te leveren aan de identiteit of deze zelfs mogelijk aan te vullen. Belangrijk is dan dat er een dialoog wordt gevoerd over de al dan niet gezamenlijkheid van deze normen en waarden. Een overeenkomst tussen persoonlijke waarden en de waarden van de organisatie dragen bij aan de emotionele betrokkenheid van een medewerker bij een organisatie. Het is dan ook waardevol om binnen je organisatie een dialoog op gang te brengen over de identiteit van de organisatie. Zo kan er een collectief waardenstelsel ontstaan, die de identiteit van de organisatie verder versterkt. Een sterkere identiteit kan bijdragen aan een grotere aantrekkingskracht op klanten en opdrachtgever, een sterker innovatief vermogen en meer gemotiveerde medewerkers.

In gesprek met expert: het Lectoraat Familie- bedrijven

Judith van Helvert, Ilse Matser en Albertha Wielsma werken voor het Lectoraat Familiebedrijven aan Hogeschool Windesheim in Zwolle. Zij zijn experts op het vlak van familiebedrijven en wat hen succesvol maakt. Wij spreken met hen over familiebedrijven en hun identiteit.



Heel gewoon en heel bijzonder

“De Nederlandse economie bestaat voor een groot deel uit familiebedrijven en daar is weinig aandacht voor”, zegt lector Matser. Zij kijken naar de specifieke kenmerken van familiebedrijven en wat voor invloed deze hebben op bijvoorbeeld de strategie van het bedrijf. Er is sprake van een familiebedrijf wanneer de zeggenschap over het bedrijf primair bij de familie ligt. Vroeger werd gedacht dat de specifieke kenmerken van een familiebedrijf door professioneel management en extern kapitaal snel zouden veranderen zodra de organisatie zou gaan groeien. Nu blijkt dat deze kenmerken erg diep verankerd liggen en uniek zijn voor familiebedrijven. Kenmerken van familiebedrijven hebben zowel positieve als negatieve kanten. Familiebedrijven hebben vaak een sterke leider die zeer betrokken is bij de onderneming. ‘Die betrokkenheid is mooi, maar het nadeel is wel dat deze leiders het vaak moeilijk vinden zaken los te laten’ zegt Matser. Ook willen veel familiebedrijven niet afhankelijk zijn van externe financiering. Zij hebben daarom buffers opgebouwd. Dit is positief om financiële tegenvallers of perioden van onderproductie op te vangen, maar zorgt wel voor een langzamere groei. Kenmerkend voor familiebedrijven is volgens Van Helvert ook dat zakelijk en privé in elkaar overlopen. In hun vrije tijd komen betrokken familieleden elkaar tegen en



zijn ze nog vaak met werk bezig. Tegelijkertijd spelen op het werk privéaangelegenheden een belangrijke rol. Als er een ruzie, echtscheiding of overlijden in de familie plaatsvindt, heeft dit grote gevolgen voor het hele bedrijf. Een ander kenmerk van familiebedrijven, en zeker binnen het MKB, is dat ze een sterke binding met hun omgeving hebben. Ze zijn vaak gebonden aan de lokale infrastructuur en gemeenschap. Zeker bij de bedrijven die zijn gevestigd in landelijk gebied of dorpen is dit het geval. Zij kunnen dan ook voor de zaken die in het bedrijf gebeuren als familie worden aangesproken door deze omgeving. Dat kan lastig zijn, maar zegt ook iets over de sterke verankering van familiebedrijven in de lokale omgeving. In de media wordt een generaliserend beeld van familiebedrijven geschetst maar familiebedrijven verschillen in omvang, omzet en klanten.

Veel mensen denken bij familiebedrijven aan kleine ondernemingen zoals detaillisten. Dat is een vooroordeel want ook veel grote beursgenoteerde ondernemingen zijn (begonnen als) een familiebedrijf. Ook supermarktketen Jumbo of elektronicafabrikant Miele zijn mooie voorbeelden van familiebedrijven. Zij hebben weliswaar niet het kleinschalige karakter, maar voldoen wel aan de definitie van een familiebedrijf.

Retro Innovatie als succesformule

De verankering in de lokale omgeving is iets wat de laatste jaren weer sterker terugkomt. Bedrijven profileren zichzelf graag in commercials als ambachtelijk, bijvoorbeeld door duidelijk te maken waar ze oorspronkelijk vandaan komen en door de verbondenheid aan de lokale gemeenschap te demonstreren. Maar dit is niet alleen maar een marketingstrategie. Familiebedrijven doen dit vaak van nature. Een mooi voorbeeld hiervan is het biermerk Gulpener. Vroeger haalden zij hun hop bij plaatselijke boeren. Dat is in de loop der jaren gestopt, vanwege schaalvoordeel dat Gulpener kon krijgen door groot in te kopen. Recent besloot Gulpener om de hop weer bij lokale boeren in te kopen, maar dan vanuit de duurzaamheid-gedachte om deze lokale boeren in stand te houden. Een mooi voorbeeld van maatschappelijk verantwoord ondernemen en een echte Retro Innovatie! "Bedrijven lijken bezig te zijn met een soort herijking van de identiteit van het bedrijf" zegt Albertha Wielsma. "Wat doen we en wat is ons bestaansrecht?" Hier zijn veel familiebedrijven mee bezig, maar geldt in toenemende mate ook voor niet-familiebedrijven. Familiebedrijven zijn vaak authentiek en hebben een sterke identiteit vanwege hun vaak lange geschiedenis. Uit het gesprek met het Lectoraat blijkt dat familiebedrijven zich sterk bewust zijn van kernwaarden en bestaansrecht van hun bedrijf en hieruit handelen. Dit geeft hen een sterke solide basis voor vernieuwing. Veel andere niet-familiebedrijven kunnen hier zich door laten inspireren.<

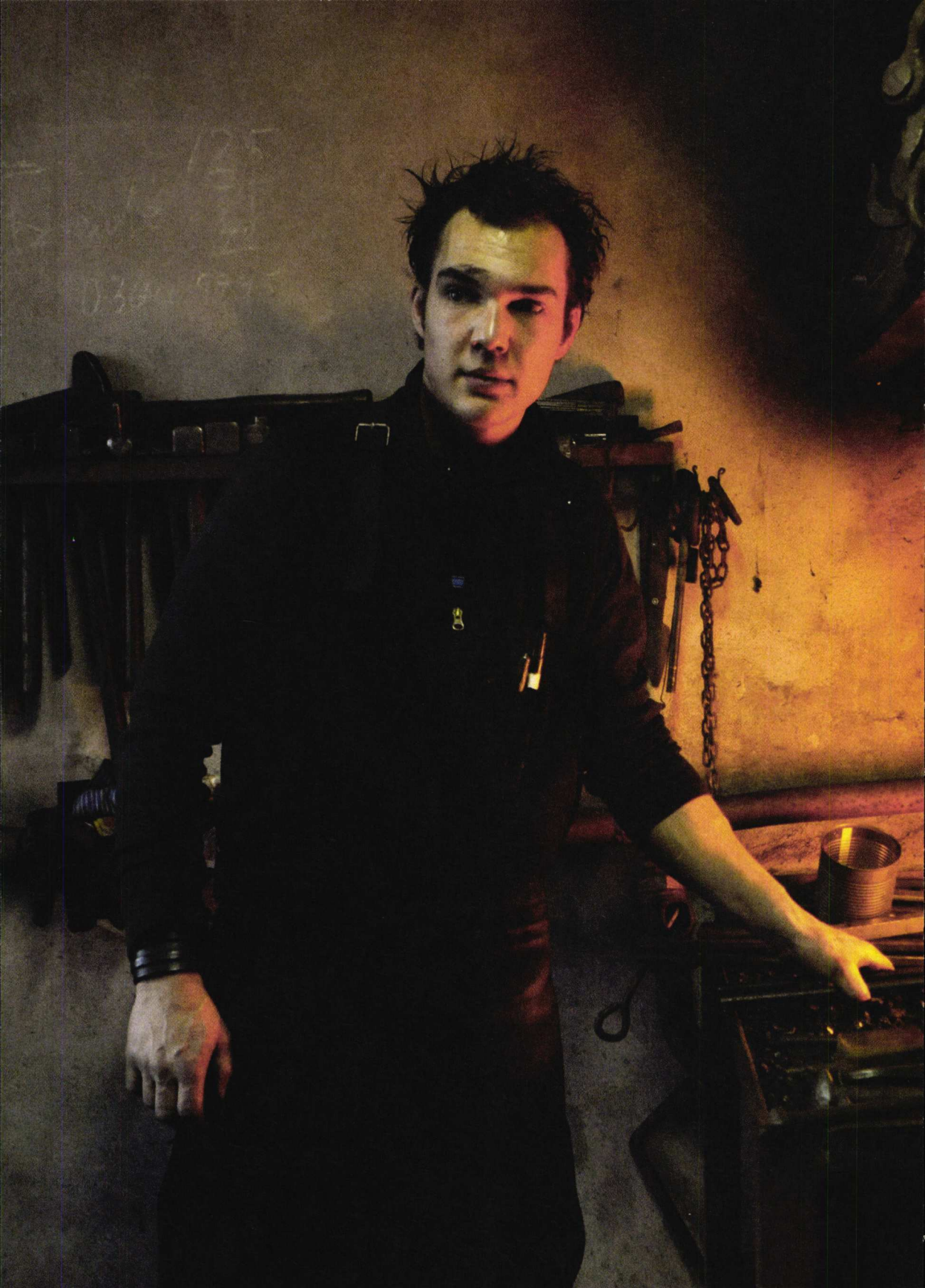


Samenvatting

Organisaties moeten zich meer bewust worden van hun identiteit en van daaruit gaan handelen. Het blijkt dat succesvolle bedrijven beter hun 'waarom', hun bestaansrecht kunnen uitdragen dan andere bedrijven. Zij worden aantrekkelijker voor klanten en hun medewerkers zijn gemotiveerder. Dit lukt veel bedrijven niet, omdat zij hun keuzes laten bepalen door druk van aandeelhouders die te veel gericht zijn op korte termijn. Een lange termijn strategie kan ervoor zorgen dat bedrijven meer ruimte krijgen om écht vanuit hun identiteit te gaan handelen.

En het werkt! Kijk maar naar familiebedrijven die beter de recessie uitkomen. Het lukt hen meer te handelen vanuit hun identiteit. Zij hebben een sterk bewustzijn van hun identiteit die verankerd ligt in de lange geschiedenis van het bedrijf. Ook de familiecultuur is sterk vermengd met de bedrijfscultuur waardoor medewerkers zich sterk met het bedrijf kunnen identificeren. Zij kunnen meer aandacht schenken aan hun lange termijn strategie omdat zij niet onder druk staan van aandeelhouders. Dit succes door het focussen op identiteit geldt natuurlijk niet alleen voor familiebedrijven, maar voor alle organisaties. Ga dus met medewerkers de dialoog aan over wie je bent als organisatie. Waarom doe je dingen en welke normen en waarden horen daarbij? Hiervan word je beter!







De Smid

Werk op maat dat met passie is gemaakt

Reinier Hoving, Harderwijk

Gereedschap: aambeeld, tang, hamer, smidse schort, water om te drinken, vuur op kolen, luchttoevoer.

Het geheim van de smid

“Het is begonnen met een fascinatie voor vuur en het beheersen ervan. Iedere keer dat ik dat aansteek, is het weer prachtig. Dat heeft denk ik iedere smid wel. Daarvan zijn er nog zo’n vijftig tot zestig professioneel actief in Nederland. Zelf ben ik begonnen toen ik twaalf was, via de buurman van mijn oma die was leermeester

aan de vakschool in Emmeloord. Ik leerde het vak door goed te kijken hoe een stukje smeedwerk in elkaar zat en dan na te maken. Ik heb oude boeken doorgenomen en daaruit oefeningen gemaakt. Op een gegeven moment hoorde ik via via over een goede leermeester Hendrik Smit en daar ben ik in de leer gegaan. Waarom hij een goede leermeester is? Hij heeft kennis en ervaring, blijft daar bescheiden over en is bereid en in staat om deze met anderen te delen.”

“Het echte geheim heb ik nog niet ontdekt, maar mijn leermeester zei altijd: ‘het leren smeden bestaat

uit drie delen: oefenen, oefenen en oefenen. Een flauw grapje maar er zit wel iets in, ik ben ervan overtuigd dat iedereen smeden kan leren. Het talent zit in het gevoel voor de beweging van het materiaal en goed van te voren kunnen bedenken wat je gaat maken. Het materiaal blijft namelijk

De schoonheid van het vak

“Als het materiaal net gesmeed is, kun je zien of het werk geen scheurtjes heeft en dus ‘schoon’ is. Hoe schoner het smeedwerk, hoe sterker de verbindingen. Kwaliteit van het werk herken je ook aan de manier van werken. Als iemand overtuigd is van wat hij doet en zonder twijfel de hamer laat neerkomen waar het bedoeld is, zie je een vakman. Om samen met collega’s de kwaliteit te borgen is er het Nederlands Gilde van Kunst-, sier- en restauratiesmeden (NGK). Daar word je voor toegelaten na een Gildeproef, een werkstuk dat je uitvoert voor de examencommissie.”

“Zelf heb ik plezier in dit werk omdat het een creatief en technisch beroep is. Je creëert iets vanuit het niets, je bent fysiek bezig en het levert een product op met mooie organische vormen. Het lijkt een heel mannelijk beroep, maar vrouwen zijn er juist heel goed in alleen missen ze soms een stukje kracht. Wat ik ook mooi vind is dat je met ieder klein stukje materiaal weer iets nieuws kunt maken, tot het zijn eind vorm heeft bereikt. De Eiffeltoren is bijvoorbeeld gemaakt van echt ijzer en verandert in principe niet meer, maar als je de delen uit elkaar haalt en verhit wordt het materiaal boterzacht. Dat doe ik bijvoorbeeld met autoveren, die kan ik omsmeden tot van alles en de resten die ik over heb, gaan weer naar de oud ijzerboer die ze verkoopt aan Tata Steel. Er gaat niets verloren in de kringloop. Dat is een stukje duurzaamheid.”

het mooist en je krijgt de krachtigste verbindingen als je het met zo min mogelijk keer verhitten in de goede vorm kunt slaan. Als je het ijzer of staal te vaak verwarmt, raakt het ‘overwerkt’. Als je op het moment dat je het ijzer uit het vuur haalt nog moet nadenken, koelt je ijzer af en ‘je moet het ijzer juist smeden als het heet is.’”

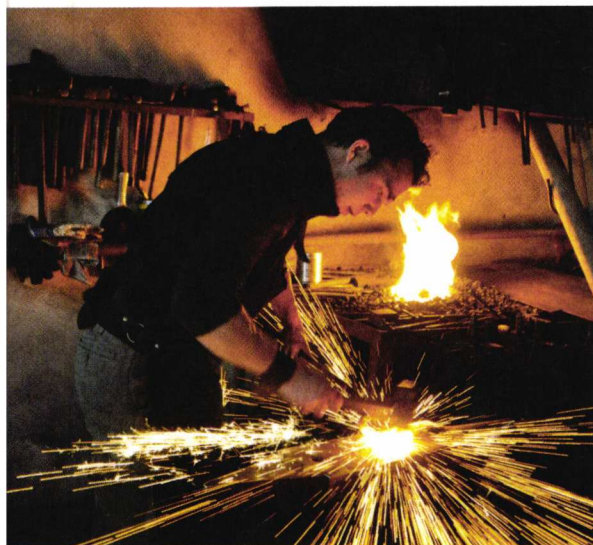
‘Je hamer moet dansen, want als die blijft bewegen hoef je hem niet te tillen.’

De sleutel tot succes

“Ik voelde me in het begin wel een beetje bezwaard om klanten te hebben. Ik heb echt veel plezier in het smeden op zich en dan gaan ze me daar ook nog geld voor geven. Ik ben trots op mijn werk als de klant uiteindelijk tevreden is en als ik het zelf ook mooi vind. Dat laatste kan lastig zijn want echt iets heel moois maken

“Meestal vinden mensen mij via via en ik word regelmatig gevraagd om op beurzen te smeden. Daar kunnen ze zien hoe je werkt en dat je goed werk levert. Toch ben ik samen met de Scheepswerf ook een website aan het maken want als mensen iets exclusiefs en duurzaam nodig hebben gaan ze online zoeken.”

“Zo had ik laatst een klant die een tweede sleutel wilde hebben voor een kast van 300 jaar oud en die was niet te krijgen. Ik heb er een dag aan gewerkt en toen was die sleutel er, nieuw maar exact hetzelfde als die van toen. Daarom gaat het beroep van smid ook nooit verdwijnen, je werkt vraaggericht en maakt iets wat je op geen enkele andere manier kunt maken.”



kost tijd en je moet een klant ook een realistische prijs bieden. Daarom stop ik er vaak ook nog wat tijd van mezelf in.”



Vakmanschap





Hoofdstuk 3

Vakmanschap

Vakmannen en vakvrouwen zijn er in alle soorten en maten, het zijn de mensen in het primaire proces. Zij leveren de diensten of de producten waar het geld mee wordt verdiend en ze hebben vaak direct contact met de klant. Vakmensen zijn daardoor de ruggengraat en het visitekaartje van een organisatie. Door het groter worden van organisaties is het moeilijker om de menselijke maat te behouden en zijn (individuele) vakmensen vaak minder zichtbaar geworden. Daardoor bestaat het risico dat het vakmanschap van deze mensen minder goed wordt begrepen en wordt geketend door regels en procedures. Tegenwoordig erkennen steeds meer organisaties gelukkig de waarde van vakmanschap. Het beoefenen van een vak wordt opnieuw geassocieerd met expertise, trots en kwaliteit nastreven en binnen organisaties is er een nieuw elan om de vakman centraal te stellen. Dit resulteert in programma's om organisaties 'platter' te maken, 'de regie terug te brengen op de werkvloer' en 'verantwoordelijkheden laag in de organisatie te beleggen'. Deze programma's zijn een mooie vorm van Retro Innovatie omdat ze het primaire proces weer centraal stellen, maar ze roepen tegelijkertijd nieuwe vraagstukken op. Want hoe stimuleer je vandaag de dag vakmanschap? Hoe wordt kennis overgedragen? Wat is kwaliteit? Wat kenmerkt een vakman? Om je op weg te helpen bij het beantwoorden van deze vragen gingen we op zoek naar de essentie van vakmanschap en hoe dat in een organisatie gestimuleerd kan worden.

Ambachten en professies in organisaties

Vakmanschap is van alle tijden, maar de inhoud van beroepen veranderd door de tijd heen. Terugkijkend in de geschiedenis kun je bij een vakman denken aan iemand die een ambacht uitoefent. Dat betekent volgens de encyclopedie letterlijk 'iets met de handen maken'. Beroepen die daarbij horen zijn een smid, timmerman of een barbier. In de afgelopen jaren zijn deze oude ambachten en beroepen steeds minder zichtbaar geworden. Door industrialisatie worden veel producten in fabrieken geproduceerd. Bovendien is onze economie mondialer geworden met als gevolg dat veel oude industrieën zijn weggetrokken naar landen met goedkopere arbeid. Door het verdwijnen van de ambachten heeft onze



economie een verandering ondergaan en 'produceren' we in plaats van producten steeds meer en hoogwaardiger diensten en kennis. Zo zijn er steeds meer professionals werkzaam in de zorg, hulpverlening en het onderwijs. En er zijn naast oude ambachten moderne professies ontstaan, bijvoorbeeld adviseurs op het gebied van financiën en organisatieontwikkeling of programmeurs in de ICT. Al deze professies worden uitgeoefend door professionals die in staat zijn om op hun eigen vakgebied problemen te beoordelen en unieke vragen te beantwoorden. Professionals zetten intellectueel vermogen, kennis en communicatieve vaardigheid in als werktuigen om te kunnen handelen. In dat proces doen zij net als andere vakmensen, unieke kennis op die ze vervolgens weer kunnen benutten in hun professie.

Op basis van unieke expertise hebben vakmensen een stukje vrijheid en autonomie om te handelen. Een ambachtsman zoals een smid maakt op basis van zijn ervaring en kennis een inschatting van de kwaliteit van zijn staal en slaat dat in zijn eigen ritme tot een uniek product. Dat geldt ook voor de moderne professional die door zijn unieke ervaringen zijn eigen manier van handelen, een persoonlijke 'handtekening' ontwikkelt. Deze vrijheid geeft een spanningsveld in de context van de organisatie. Een organisatie wil voor de beheersing van de bedrijfsprocessen inzicht hebben in de werkzaamheden van werknemers. Maar door sturing op basis van gestandaardiseerde kwaliteitseisen en kritieke prestatie indicatoren kan het vakmanschap van individuen in de knel komen. Dit wordt treffend beschreven in het boek *De Intensieve Menshouderij* van Jaap Peters en Judith Pouw. Zij geven ook een oplossing voor dit dilemma, namelijk het stimuleren van ondernemerschap door vakmensen verantwoordelijkheid te geven over hun werk en kaders om vrij te kunnen handelen. Vanuit dat opzicht is de populariteit van het ZZP-schap, waarin vakmensen zelfstandig hun diensten aanbieden aan bedrijven, goed te verklaren. Het geeft de mogelijkheid om in vrijheid samenwerkingsverbanden aan te gaan en je naar eigen inzicht te ontwikkelen in je vak. Dat doet aan vroeger denken. Niet voor niks noemt Ester Raats, voorzitter van het Platform Zelfstandig Ondernemers, de samenwerking tussen ZZP-ers ook wel 'moderne gilden'.

Experimenteren op de werkplaats

Ieders vakmanschap is gebaseerd op een vaardigheid en in ieder mens gaat een vakman schuil, zo stelt socioloog Richard Sennett. Iedereen kan door veel te oefenen een aangeboren talent tot vaardigheid ontwikkelen. Deze vaardigheid kunnen we gebruiken om unieke en specifieke

doelen te bereiken en dat geeft mensen een gevoel van trots op zichzelf en respect van anderen. De vaardigheid van een vakman zit in het coördineren van het lichaam en het hanteren van werktuigen, maar vooral in het oplossen van de problemen tijdens het handelen. Een vaardigheid is geen vaste procedure, er kan flexibel van afgeweken worden als de situatie daarom vraagt. Op dat moment leer je om te experimenteren, zelf na te denken, ideeën te ontwikkelen en het te gaan doen! Een vaardigheid is voor een deel ingesleten, de informatie en oefening vormen routines die je zonder nadenken kan uitvoeren. Deze routine geeft de basis om te kunnen improviseren. Wanneer iemand bijvoorbeeld heel precies een goede gebruiksaanwijzing volgt kan deze persoon eenzelfde hoogwaardige prestatie leveren als een vakman. Maar zonder het proces van experimenteren, mist die persoon de stilzwijgende kennis die daarin wordt ontwikkeld en dus de veelzijdigheid in het handelen. Vakmanschap ontstaat door het oplossen van een probleem en het ontdekken van een nieuw probleem. Zo wordt je uitgedaagd en getraind om unieke en specifieke oplossingen te ontwikkelen en dat is de kern van vakmanschap.

Hoe leer je dat dan?

Vroeger werden de kneepjes van het vak gedeeld door vakmensen die zich verenigden in een gilde. Op jonge leeftijd ging je als leerling in de leer bij een meester. De leerling stond onderaan de ladder in de hiërarchie. Hij of zij werkte mee in het bedrijf en kreeg de kans om te oefenen, de meester te imiteren en kennis op te doen. Als de leerling succesvol was kon hij toetreden tot het gilde. Dat gebeurde na een proeve van bekwaamheid, die werd beoordeeld door meester vakgenoten. Door kennis van generatie op generatie over te brengen, ontstond een duurzaam kenniskapitaal, waarmee het gilde een belangrijke positie in de maatschappij verwierf. Daarnaast had een gilde de verantwoordelijkheid om deugdelijke producten en diensten te leveren voor die maatschappij. Deze 'strijd voor kwaliteit' zorgde voor concurrentie tussen gilden. De 'werkplaatsen' die het meest succesvol waren in het ontwikkelen van de vaardigheden van haar leden leverden betere producten en kregen een belangrijkere positie in de samenleving. De overdracht van kennis en vaardigheden van leermeesters op leerlingen gebeurde zowel bij praktische als kennisintensieve beroepen.

In onze huidige tijd is dat vaak anders. In de afgelopen jaren startten er nog maar weinig jongeren bij een leermeester in een werkplaats, veel vaker werd kennis overgedragen aan een groep binnen een onderwijsinstelling. Gelukkig zie je daar de laatste tijd weer verandering in komen.

In opleidingstrajecten wordt meer aandacht besteed aan meeloopstages en begeleiding door een ervaren 'buddy'. Een opleiding vormt weliswaar de basis waarmee je een beroep kunt uitvoeren, maar de rest ontwikkel je net als vroeger in de praktijk. Gedurende je werkzame leven kom je erachter welke vakman-er in jou schuilt. Je ontdekt waar je talenten liggen en gedurende je loopbaan ontwikkel je specifieke vaardigheden en je eigen specialiteit. Zo wordt het steeds duidelijker waar jouw vakmanschap uit bestaat.

Kwaliteit ontstaat in dialoog

'Het streven naar kwaliteit zal een vakman aansporen om vooruit te gaan, om beter te worden in plaats van slechts bij te benen' constateerde Plato al in de Griekse oudheid. Kwaliteit ontstaat op de werkvloer in de vorm van hoogwaardige producten en diensten. Dat is dan ook de plek om vakmanschap te ontwikkelen en bij te schaven. Gemakkelijker gezegd dan gedaan! Zeker aan de start van een carrière worstelen mensen met hun ambities, mogelijkheden en onzekerheid. Ondertussen zijn ervaren collega's al een paar stappen verder in hun carrière. Zij kennen het bedrijf en hun vak en voelen zich beter op hun gemak. Dit biedt een mogelijkheid om elkaar te helpen en samen vakmanschap te ontwikkelen. Het doel is om jezelf te verbeteren door samen met je collega's continu te streven naar kwaliteit. Dat er op de werkvloer verschillende meningen bestaan over wat kwaliteit is en wat het vakmanschap concreet inhoudt is alleen maar mooi. De diversiteit aan meningen, vaardigheden en inzichten geeft namelijk kracht voor flexibiliteit en vernieuwing. Om de diversiteit te kunnen ontdekken en benutten voor het ontwikkelen van vakmanschap zullen mensen op de werkvloer met elkaar de dialoog moeten voeren. 'De dialoog aangaan', het klinkt simpel, maar eenvoudig is het zeker niet. Generatiekloven, het wel of niet gebruiken van moderne communicatiemiddelen, verschil in gewoonten, omgang en werkethos maakt samenwerken tot een uitdaging. Het praten over je vak wordt gemakkelijker als je de persoon kent die tegenover je zit. Als je weet waar iemand 'vandaan komt' en als je nieuwsgierig bent naar waar de ander goed in is, kun je zijn 'handtekening' herkennen en waarderen. Zo leer je van elkaar en met elkaar en wordt je samen beter: een uitdaging die de moeite van het aangaan waard is.

In gesprek met expert: Evangelia Demerouti

Evangelia Demerouti is hoogleraar aan de Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Industrial Engineering and Innovation Sciences, Capaciteitsgroep Human Performance Management. We spreken met haar over hoe vakmensen hun prestaties en motivatie kunnen versterken met jobcrafting.



Eigenaar van je vakmanschap

Onze samenleving, onze economie en de functies binnen organisaties zijn constant in beweging. Om mee te kunnen gaan in deze ontwikkelingen dienen werknemers hun kennis regelmatig aan te vullen en nieuwe vaardigheden te oefenen. Dit kan vanuit een organisatie worden gestimuleerd, maar het werkelijke succes van deze ondersteuning op de werkvloer hangt ook af van de motivatie en de proactieve houding van de medewerker. Om continu te blijven leren, dienen medewerkers bereid en in staat te zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor de ontwikkeling van hun functie en takenpakket. Jobcrafting helpt hen daarbij.

“Jobcrafting is je beroep boetseren in een actieve omgeving die mensen stimuleert om proactief te zijn”, aldus Demerouti. Met een grote lach en enthousiaste gebaren onderstreept zij haar woorden. “In je eentje kun je niet de hele organisatie veranderen,” zo stelt ze, “maar je kunt wel invloed uitoefenen op je directe werkomgeving”. Door anders na te denken over je werk, bewust keuzes te maken in de contacten die je wel of niet aangaat en in de taken die je wel of niet naar je toe trekt. En de omgeving waarin je werkt kan je helpen om deze gemotiveerde, zelfverzekerde en zelfstandige houding aan te nemen. “Door een stukje begeleiding vanuit de organisatie en mensen de ruimte te geven om zelf te experimenteren, stimuleer je deze proactieve houding.”

In samenwerking met collega's Machteld van den Heuvel en Maria Peeters van de Universiteit Utrecht ontwikkelde Demerouti een training om vakmensen en organisaties te ondersteunen bij het craften. Vakmanschap vat zij daarbij breed op. "Vakmensen hebben een plan waarmee ze invloed uitoefenen en geloven in zichzelf waardoor zij hun omgeving kunnen vormen en met stressvolle situaties om kunnen gaan. Om vakman te zijn hoef je geen tastbaar product te maken, want met ieder werk produceer je een product ook al is dat imaginair. Het gaat erom dat je het resultaat van je werk, 'jouw product', ervaart als herkenbaar, betekenisvol en onmisbaar." Met jobcrafting creëren mensen ruimte op de werkvloer om hun vakmanschap uit te kunnen oefenen. Om te illustreren hoe dat werkt, neemt Demerouti zichzelf als voorbeeld. "Een deel van mijn taken leg ik mezelf op, door de eisen die ik stel aan de kwaliteit van mijn werk. Maar ik heb ook veel vrijheid in hoe ik mijn taken vormgeef. Op conferenties zie ik wat mijn onderzoek voor impact en invloed heeft op collega's, of ze het interessant vinden en gebruiken. Op basis daarvan bepaal ik mijn koers. Ik mag werken met enthousiaste studenten en daar krijg ik energie van, maar ik weet dat ik de meeste voldoening krijg uit individuele begeleiding. Daarom heb ik afgesproken dat ik minder colleges geef en meer scripties begeleid."

Vrijheid en vertrouwen in je werk

Om initiatief te tonen, verantwoordelijkheid te nemen en proactief te durven handelen, is vertrouwen in je eigen kunnen belangrijk. Want als iemand veel kwaliteiten heeft, maar zich daar niet van bewust is of niet durft te handelen komen die kwaliteiten niet tot hun recht. Om gemotiveerd en met vertrouwen aan de slag te gaan, is het belangrijk dat je werk uitdagend is en dat je het gevoel hebt dat je die uitdaging aankunt. Demerouti noemt dit een goede balans tussen taakeisen en hulpbronnen.

"De eisen die aan je worden gesteld in je werk of die je aan jezelf stelt zijn taakeisen. Deze moeten hoog zijn want dat geeft uitdaging. Maar er moeten dan wel voldoende hulpbronnen tegenover staan die je kunt inzetten om aan die eisen te voldoen anders wordt de werkdruk te hoog". Bij hulpbronnen kun je denken aan persoonlijke eigenschappen, zoals talent, vaardigheden, ervaring en een goede opleiding. Maar er zijn ook hulpbronnen op de werkvloer, zoals kennis van collega's, een motiverende leidinggevende, goede gereedschappen en de mogelijkheid om cursussen te volgen.

Het is belangrijk dat organisaties die jobcrafting willen stimuleren, proactief gedrag belonen en hulpbronnen bieden. Demerouti: "Vakmensen handelen proactief en experimenteren, maar tijdens het experimenteren raken zij teleurgesteld en dan is een goede bodem nodig om de actieve houding te blijven voeden".<

Samenvatting

Tegenwoordig wordt vakmanschap door steeds meer mensen en organisaties weer op waarde geschat. Het beoefenen van een vak wordt terecht geassocieerd met expertise, trots en het leveren van kwaliteit. Maar de ambitie om vakmanschap terug te laten keren op de werkvloer brengt ook uitdagingen met zich mee. In dit hoofdstuk zijn we daarom op zoek gegaan naar de kenmerken van een vakman en hoe vakmanschap binnen organisaties gestimuleerd kan worden. De conclusie is dat vakmanschap hele verschillende gezichten kan hebben afhankelijk van het vak wat wordt beoefend. De ICT professional beschikt immers over andere kennis en vaardigheden dan de barbier. De overeenkomst is dat beiden hun vak met passie uitoefenen en intrinsiek gemotiveerd zijn om hun vaardigheden te trainen in hun werk. Door de ervaringen opgedaan op de werkvloer ontwikkelt iedere vakman unieke vaardigheden. Hij of zij heeft verstand van zaken en is daardoor in staat om autonoom te handelen. In gesprek met expert Evangelia Demerouti zijn we dieper in gegaan op het fenomeen jobcrafting, waarmee vakmensen zelf ruimte kunnen creëren voor hun vakmanschap binnen de organisatie. Daarbij is het voor organisaties van belang om proactief en experimenterend gedrag te stimuleren en voor vakmensen is het belangrijk om zich bewust te worden van hun eigen kwaliteiten en vaardigheden.







De Agent

Een stap vooruit zetten als anderen een stap terug zetten

Tim Roskam, Apeldoorn

Gereedschap: goede communicatie middelen, pro actief handelen, protocol als professionele standaard, inlevingsvermogen, bepantserde auto, een wapen, het gevoel dat je gedekt bent door collega's.

Kiezen voor blauw

“Tot een aantal jaar gelden was ik adviseur. Er kwam toen een moment waarop ik wilde kiezen of ik verder ging als consultant of dat ik bij de politie zou gaan. Ik koos voor dat laatste en ben na anderhalf jaar opleiding, relatief onervaren, team-

chef geworden in de Achterhoek en nu ben ik alweer een jaar hoofd HR in Apeldoorn. De kern waar ik aan wil bijdragen in mijn werk is mensen helpen en boeven pakken. Dat is waarom ik iedere ochtend met plezier bij de politie werk. Het maakt mij niet uit in welke functie ik dat precies doe, want vanaf iedere plek in de organisatie ben je altijd in een of twee stapjes bij je collega op straat. Ik draai regelmatig een dienst mee op straat en kijk dan met bewondering naar de professionaliteit van mijn collega's. Ze kennen hun pappenheimers; waar ze wonen, met wie ze omgaan en in welke auto ze rijden.

Bijvoorbeeld bij een horecadienst zijn we in staat om in hectische situaties de rust te bewaren, overzicht te hebben en in het moment af te wegen om door te pakken of even af te wachten. De situatie inschatten, het gesprek aangaan, aanspreken en doortastend optreden als dat nodig is, zo nodig met geweld. Een stap

en ook getraind worden. Afhankelijk van de situatie kan de agent op de standaard variëren. Met de wil om dit ook te verantwoorden en zo ook te helpen de standaard verder te ontwikkelen. Het werken met deze professionele standaards en het bieden en pakken van professionele ruimte is dus een paradox. Een schijnbare

‘Het politievak staat bol van dilemma’s en dus leerkan- sen.’

vooruit zetten als anderen een stap terug zetten. Dat is vakmanschap.”

Waakzaam en dienstbaar

“Ondanks mijn functie als leidinggevende, op dit moment binnen HR, voel ik mij nog steeds agent. Dat merk ik als ik een situatie tegen kom waar handelen nodig is, dan handel ik. Laatst nog, tijdens een ongeluk op de A1. Je zet je auto aan de kant en handelt het incident af met een toevallig passerende collega van de marechaussee die niet-toevallig ook stopt. In het protocol voor deze situatie staan zaken die ik in het moment ‘automatisch’ als aandachtspunten mee neem. Dat soort regels lijken star en droog, maar worden dan heel concreet en helpen om zo veilig, goed en snel mogelijk te handelen. Idealiter hebben ze het karakter van professionele standaards, die zijn ontstaan vanuit praktijkervaringen

tegenstelling waarmee vakmensen en hun leidinggevendenden hebben om te gaan.”

Vakmanschap ontwikkelen

“Hoe je handelt is een afweging die iedere agent zelf maakt, dat hoort gewoon bij het werk, maar het zijn geen gemakkelijke overwegingen. Als leidinggevende vind ik het belangrijk dat collega’s in volle verantwoordelijkheid hun eigen besluiten nemen. Ik zie graag dat ze het gesprek dat ze met burgers voeren, met evenveel scherpste, respect en kracht met hun collega’s voeren. Het brieven en de-brieven, wat nu op vaste momenten door de chef wordt gedaan, kan bijvoorbeeld ook op ieder moment onderling met collega’s. Politiewerk staat immers bol van de dilemma’s en dus leerkan- sen. Om met elkaar te leren en het vak te bespreken moet je dicht bij het werk blijven en concrete

verhalen als 'voertuig' gebruiken. De kunst is om niet met het vak van de vakman aan de haal te gaan door het teveel 'over' vakmanschap te hebben. Dan drijf je snel weg van de kern. Dat is gemakkelijk gezegd, alleen om dit als leidinggevende te verankeren in je gedrag is een vak op zich.



Het gevoel dat je gedekt bent

“Een veilig gevoel is essentieel om effectief op te kunnen treden. Dat je ‘gedekt wordt’ zit voor een deel in onze hulpmiddelen. Een goede politie auto, betrouwbare collega’s, een wapen wat functioneert en een portofoon die je verbind met de

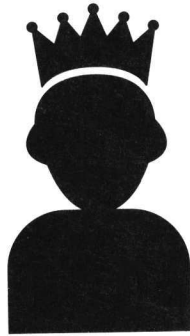
meldkamer. Die verbinding met de meldkamer is je veiligheid, dat is je communicatie als je in de problemen zit, je hulplijn om collega’s op te roepen. Daarnaast is het gevoel van veiligheid aan de binnenkant, in de relaties en de contacten die je binnen de organisatie hebt, belangrijk.

In ieder korps leeft de vraag van integriteit; hoe verantwoord ik mezelf binnen de organisatie. Als ik afwijkend handel of als ik doorpak met toepassing van geweld, hoe wordt er dan op mij gereageerd?

Waardering voor gepast gebruik van geweld, als teken van vakmanschap, is heel belangrijk. De eerste reactie van leidinggevend en collega’s heeft een groot effect, faciliterend of remmend, op het leren. Bijna tachtig procent van ons geld zit in mensen. Hun werken en leren raakt de kern van de organisatie.”



Leiderschap





Hoofdstuk 4

Leiderschap

Duizenden jaren geleden trokken mensen rond onder aanvoering van natuurlijke leiders. Als mensen honger hadden, volgden ze de beste jager. Als de groep werd aangevallen, volgden ze de sterkste man. Hoewel deze aanvoerders niet benoemd waren tot leider, kregen zij toch volgers. Toen landbouw het belangrijkste middel van bestaan werd, gingen mensen dorpsgemeenschappen vormen. Deze dorpen groeiden en er was in toenemende mate behoefte aan organisatie. Zo ontstonden de eerste geïnstitutionaliseerde leiders. Inmiddels, anno 2012, zijn hiërarchische lagen sterk gegroeid en hebben we niet één maar vele geïnstitutionaliseerde leiders in een organisatie. Zij zijn onze hedendaagse managers. Zij laten zich adviseren door een grote diversiteit aan experts en volgen de gangbare theorieën over management en leiderschap. Zonder dit gedachtegoed teniet te doen, lijkt het er op dat organisaties de essentie van natuurlijk leiderschap zijn kwijtgeraakt in de hiërarchie van de organisatie. De natuurlijke kracht van leiderschap heeft plaatsgemaakt voor leiderschap als positie in de organisatie. Om de natuurlijke kracht van leiderschap nieuw leven in te blazen zullen organisaties de positie van leiderschap moeten heroverwegen. Met andere woorden, zij kunnen Retro Innovatie toepassen op het concept van leiderschap. In dit hoofdstuk gaan we daarom op zoek naar de natuurlijke kracht van leiderschap, hoe je hier als organisatie en als individu vorm aan geeft en wat je kunt leren uit het verleden.

Formeel versus informeel

In onze huidige samenleving associëren we leiderschap met management en een formele benoeming in een hiërarchie. Een mooi voorbeeld van het tegendeel is Nelson Mandela. Hij had in eerste instantie geen formele positie als leider, maar werd door velen geprezen voor zijn strijd tegen de apartheid. Door uit te dragen waar hij voor stond was hij voor veel mensen een leider. Pas veel later leidde dit tot een formele benoeming in de functie van leider. Een ander voorbeeld is Al Gore. Hij won in 2007 de Nobelprijs voor de Vrede voor zijn strijd tegen de klimaatverandering. Dit had hij waarschijnlijk niet bereikt als hij was verkozen tot president van de Verenigde Staten en formeel de belangrijkste leider van de wereld was geworden.

In alle eenvoud is leiderschap het nastreven van een doel en uiteindelijk anderen motiveren om ook deze weg te bewandelen. Hiermee wordt bijgedragen aan innovatie, verandering en de richting van de organisatie. Het betekent nog niet dat je door het tonen van leiderschap een leider bent. Hiervoor heb je volgers nodig. Leiders moeten verbindingen leggen tussen mensen en mensen binden aan een doel. De interactie met anderen en het doel zijn cruciaal. Zonder een doel kun je anderen nooit leiden en zonder de interactie met anderen zal het veel moeilijker zijn om jouw doel na te streven. Leiderschap hoeft niet per se geformaliseerd te worden door middel van een hiërarchische functie, het kan ook natuurlijk ontstaan doordat mensen geloven in het doel dat een leider voor ogen heeft.

In sommige organisaties moet je een lange weg bewandelen om een formele leider te worden. Veel mensen in dit soort organisaties zijn gefocust op het verkrijgen van een leiderschapspositie en hebben geen oog voor de essentie van leiderschap. Hierdoor ontstaat een ratrace naar de top van organisaties. Leiderschap is dan een doel op zich geworden. Een persoon die het bereiken van een hoge plaats in de hiërarchie als doel stelt, krijgt echter weinig echte volgers. Alleen een doel dat een gezamenlijk belang vertegenwoordigt en mensen verbindt, zal voor anderen ook een positieve dimensie hebben en support krijgen.

Dat het omhoog klimmen in de organisatie een doel op zich is geworden, komt niet alleen door de ambitie van de mensen, ook de organisatie draagt hieraan bij. Op het moment dat iemand goed functioneert, wordt hij of zij al snel gepromoveerd tot manager van zijn afdeling. Zo groeit iemand steeds door 'naar boven', totdat hij op een plek zit waar hij niet verder kan groeien, omdat hij niet excelleert. Hij blijft op zijn positie, komt niet in aanmerking voor promotie en kan gefrustreerd raken doordat hij niet meer doet en ontwikkelt waar hij goed in is. Dit is het lot van de gemiddelde manager in organisaties. Geen wonder dat er vaak geklaagd wordt over deze managers.

Iemand die leiderschap toont, moet je niet per se een plaats in de hiërarchie geven en 'lastigvallen' met managementtaken. Beter kun je hem ruimte geven en prikkelen om ondernemerschap te tonen. Hij weet zelf het beste hoe hij dat doel kan bereiken, dus laat het diegene ook maar waarmaken. Meer over het geven van vrijheid aan potentiële leiders is te lezen in het interview met Glenn van der Burg op pagina 65.

Er zijn mensen die nog verder willen gaan en stellen dat de laatste uren voor managers zijn geteld. In steeds meer organisaties zie je dat

de managementlaag uit de organisatie wordt gehaald. Een mooi voorbeeld hiervan is de financieel dienstverlener Finext. Zij gaat er vanuit dat teams en hun leiders vanzelf tot stand komen. Als er geen vast benoemde managers zijn, ontstaat er ruimte voor leiderschap. Leiderschap verschuift daarmee van de bovenkant van de organisatie naar het middelpunt in de organisatie.

Persoonlijke doelen

In veel organisaties worden medewerkers gemodelleerd om in de organisatie te passen. Medewerkers worden geselecteerd op basis van een bepaald profiel en zijn gedwongen zich aan te passen aan de bestaande cultuur. Ook managers hebben over het algemeen een voorkeur om gelijkgestemden te kiezen bij de benoeming van andere leiders. Zo ontstaat een homogene groep die vasthoudt aan de huidige vormen. Maar toegevoegde waarde ontstaat juist vaak door diversiteit, door mensen toe te laten die op een andere manier kijken, denken en handelen. Niet door de identiteit van de organisatie te vergeten, maar wel door verandering na te streven. Voorbeelden van mensen die op deze manier te werk gaan zijn Barack Obama en Joop van den Ende. Zij doen waarin zij het sterkst geloven. Ze werken vanuit hun passie en hun intrinsieke motivatie. Dit is niet het 'waarom' van de organisatie zoals beschreven in hoofdstuk over identiteit, maar het persoonlijke 'waarom'. Op basis van hun persoonlijke 'waarom' of passie formuleren zij steeds een doel. Hoewel hun respectievelijke doelen persoonlijk zijn, vertegenwoordigen zij in hun doel wel belangen van meerderen. Obama en Van den Ende hebben een doel voor ogen en tonen hun leiderschap. Zij hebben de overtuiging dat zij de beste zijn om hun doel te bereiken. Zij kennen hun kwaliteiten en weten die in te zetten voor hun doel. Het interview met Kees Gabriëls op pagina 67 gaat hier verder op in.

Er bestaat geen succesformule voor leiderschap. Tot deze conclusie komen ook de historici Sjoerd Keulen en Ronald Kroeze in hun boek *De Leiderschapscarrousel*. Elke situatie vraagt om een andere leider. Het lijkt bijvoorbeeld onmogelijk dat je in 2005 bent verkozen tot Nederlander van het jaar en in 2007 benoemd wordt tot de kop van jut van Nederland. Toch gebeurde dit bij de bestuursvoorzitter van ABN AMRO Rijkman Groenink. Een les die hieruit getrokken kan worden, is dat je bij het tonen van leiderschap je bewust moet zijn van de tijdgeest en context. Zelfs al handel je vanuit je kracht en ben je succesvol, dan nog ben je nooit de ideale leider voor elke omstandigheid en elk moment. Iedereen heeft zijn onvolmaaktheden.

Hefbomen

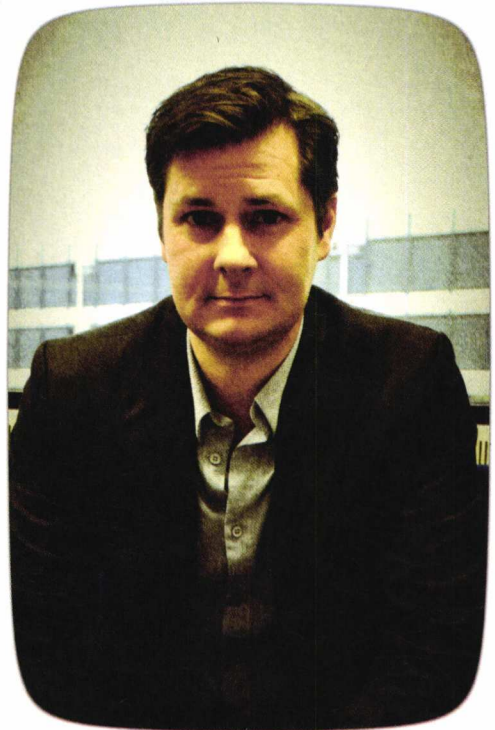
Om een leider te worden ga je uit van je eigen kwaliteiten die bijdragen aan jouw doel. Om in te spelen op je onvolmaaktheden of zwaktes kun je gebruik maken van de kwaliteiten van volgers. Maar je kunt ook blijven leren en jezelf blijven ontdekken. Je kunt je ogen openen voor de lessen van eerdere leiders. Vaardigheden van bepaalde leiders kunnen voor anderen werken als hefboom en een voorbeeld zijn om de eigen kwaliteiten verder te ontwikkelen en zo in staat te zijn het eigen doel te bereiken. Bijvoorbeeld de manier waarop Ruud Lubbers conflicten beheerste of de wijze waarop Steve Jobs nieuwe producten presenteerde. Daar kun je van leren. Dat wil niet zeggen dat je moet kiezen voor een identieke handelswijze. Je kunt dit modelleren op een wijze die voor jouw leiderschap bruikbaar is en deze sterker maakt. Er treed hierdoor een hefboomeffect op. Hiermee kan iedereen zijn leiderschap vormgeven.

Jouw persoonlijke leiderschap kun je altijd tonen. Zoals cabaretière Claudia de Breij beschrijft in *24 uur met*: "Ik wil de beste zijn, ik ben niet de beste zangeres of conferencier, maar wel de beste Claudia de Breij die er is". Dat is haar doel en daarmee definieert zij haar leiderschap. Dat wil nog niet zeggen dat zij volgers krijgt en een leider voor anderen is. Dat is het verschil tussen persoonlijk leiderschap en het zijn van een leider. Je bent afhankelijk van je omgeving. Anderen kunnen jou alleen volgen als je een duidelijk doel uitstraalt. Vervolgens moeten ze zich ook verbonden voelen met jouw doel. Dit kan alleen als jijzelf jouw natuurlijk leiderschap hebt gevonden en je doel duidelijk uitdraagt en gemeenschappelijk maakt.

Organisaties moeten leiderschap de ruimte geven en stimuleren. De onnatuurlijke hiërarchische organisaties lijken hier niet de beste omgeving voor. We moeten terug naar de oorspronkelijke gedachte van leiderschap. Organisaties willen immers leiders die richting geven aan de organisatie, innovatie tot stand brengen en bijdragen aan duurzame verandering. Welke organisatie durft leiderschap de ruimte te geven? En welke mensen in die organisatie durven hun leiderschap te tonen? Dat zijn de organisaties en leiders van morgen. Als je als organisatie honger hebt naar verandering, dan moet je diegene volgen die deze verandering wil waarmaken. In andere woorden, innovatie stimuleer je door het oorspronkelijke concept van leiderschap te hervinden.

In gesprek met expert: Glenn van der Burg

Glenn van der Burg is programma manager bij MVO Nederland en schreef het boek *Boven het Maaiveld*. Hiervoor is hij op zoek gegaan naar de essentie van leiderschap. We spreken met hem over leiderschap en hoe je hier ruimte aan kan geven.



Leiders brengen verandering

We zien allemaal wel dat er soms dingen misgaan. Er zijn ook veel mensen die een idee hebben dat het anders kan. Vervolgens zijn er maar heel weinig mensen die er daadwerkelijk wat aan doen. Vanuit deze gedachte stelt Glenn van der Burg dat je pas een leider bent als je samen met anderen die verandering teweegbrengt. Hij benoemt daarbij wel één gevaar voor mensen die het in zich hebben om een leider te zijn. "Zij hebben de neiging om zich overal tegenaan te bemoeien. Maar je moet eerst jouw eigen energie vinden. Dan gaat het over de vraag: aan welk doel wil jij bijdragen? Als je weet waar je inhoudelijk aan bij wilt dragen, dan kun je filteren". Dat betekent dat je kiest voor activiteiten die bij dat doel passen en dat je andere activiteiten aan anderen overlaat.

Iedereen heeft uiteindelijk één belangrijke waarde

Voor zijn boek heeft Van der Burg met verschillende leiders gesproken. "Een eyeopener kreeg ik na het gesprek met Alexander Rinnooy Kan. Ik had al mijn vragen gesteld en liep tevreden naar buiten. Ik had zelfs een vraag gesteld die hij niet eerder had gekregen. Maar toen ik buiten stond zag ik dat ik maar drie kwartier binnen was geweest. Ik dacht: ik heb iets verkeerd gedaan. Maar toen besepte ik dat hij gewoon super effectief was geweest. Ik stond niet buiten met het gevoel dat het gesprek was afge-
raffeld. Daar valt voor mij nog een wereld te winnen."

In zijn zoektocht naar zijn eigen leiderschap kwam Van der Burg er achter dat iedereen uiteindelijk één belangrijke waarde heeft. Bijvoorbeeld bij Alexander Pechtold is dat rechtvaardigheid. Als hij daarover gaat vertellen dan komt er meer energie. Dat geldt volgens Van der Burg voor iedereen. "Als je doorvraagt naar waar dat vandaan komt, kom je bijna altijd bij hun vader of moeder uit. Je jeugd is zo bepalend voor wie je bent." Daarom is Van der Burg ook in gesprek gegaan met zijn eigen vader. De belangrijkste waarde van Van der Burg is hoop, doordat hij altijd het gevoel heeft dat het goed komt. Toen hij dat tegen zijn vader vertelde, sprong zijn vader op en zei: "Ja, dat heb ik ook al mijn hele leven!"

Leiders de ruimte geven

Als je in een traditioneel georganiseerde organisatie meer leiderschap wilt stimuleren, moet je volgens Van der Burg leiderschap de ruimte geven. "Je moet mensen met goede ideeën afschermen van de cultuur van paraafjes halen en controleren. Geef deze leiders vrijheid om te handelen binnen een vooraf afgesproken ruimte. Binnen deze kaders kunnen ze hun gang gaan. Als ze minder goed presteren is dat te overzien en dit maakt experimenteren veilig voor de leider én de organisatie. Zo kan een organisatie haar structuur intact houden, terwijl er langzaam innovatieve zijstromen worden ingebouwd. Het wordt spannend om deze succesvolle zijstromen terug te krijgen in de organisatie."

Van der Burg vindt Microsoft een goed voorbeeld van een organisatie die ruimte geeft aan leiderschap. Microsoft is hiërarchisch georganiseerd, maar de statussymbolen zijn weggehaald. Er zijn geen eigen parkeerplekken, kamers of secretaresses voor managers. Managers hebben geen hogere status dan anderen, zij hebben alleen een andere taak en een bredere verantwoordelijkheid. "Deze gelijkheid geeft iedereen de ruimte om leider te zijn op zijn eigen vakgebied", aldus Van der Burg.

"Mensen moeten worden uitgenodigd om dingen te doen die ze nog nooit gedaan hebben." Volgens Van der Burg leer je daar het meest van. Daarom moet er volgens hem tegen deze mensen gezegd worden: doe het maar en als het mis gaat, zorg ik dat je er geen problemen mee krijgt. "Als je talent ziet in een organisatie moet je dat talent een klein duwtje geven. Als iemand zijn hoofd boven het maaiveld uitsteekt, is het funest voor een organisatie als dat er vervolgens direct wordt afgehakt". De oproep van Van der Burg is dus niet zo zeer aan de leiders zelf, maar aan organisaties om te beginnen met het geven van ruimte. "Dan zorg je dat veel meer leiders opstaan. Daar haal je innovatiekracht uit." <

In gesprek met expert: Kees Gabriëls

Kees Gabriëls is veranderbegeleider en auteur van het boek *De Talentmanager*. Daarvoor werkte hij in de thuiswinkelbranche. We spreken met hem over de koppeling tussen talent en doel, de rol van leidinggevenden en zijn gedachten over het verschil tussen idee en vorm.



Talent als instrument

In zijn boek houdt Kees Gabriëls een pleidooi voor nieuw leiderschap. Talent is daarbij het sleutelbegrip.

Volgens Gabriëls heeft iedereen een uniek talent, maar niemand gebruikt dat ten volle. De rol van de talentmanager – en dat is iedereen die leiding geeft – is om mensen te helpen uit zichzelf te halen wat in hen zit, zodat het totaalresultaat verbetert. “Talent is iemands unieke aanpak, geheel eigen manier van doen”, aldus Gabriëls. “Iedereen is in potentie wereldkampioen in zijn talent, maar dat ben je niet altijd. Je past je aan. Bijvoorbeeld aan je collega, voorganger, baas of je functieprofiel. Daar wordt je in je uniekheid kleiner van. Sommige medewerkers vinden het moeilijk om hun talent expliciet te maken of durven hun talent niet te benoemen. Leidinggevend zijn in de ideale positie om het talent van medewerkers te ontfutselen.”

Gabriëls is van mening dat je je eigen talent kunt samenvatten in één woord dat als een vlag is op het geheel van wie jij bent. “Talent bestaat wel uit verschillende facetten, maar daar zit altijd één grootste gemene deler in. Door je talent in één woord te beschrijven maak je het concreet en specifiek”. Mensen benoemen op deze wijze heel duidelijk hun kwaliteit. Deze kun je vervolgens koppelen aan meerdere doelen. Zo kan iemand zijn leiderschap vormgeven. Gabriëls noemt talent een instrument dat je kunt gebruiken om een doel te bereiken. Zo is het talent van Gabriëls ‘verhelderen’. In 2010 heeft hij het ingezet voor het schrijven van

een boek en sinds 2011 om een eigen onderneming op te zetten. Het instrument dat Gabriëls gebruikt om deze doelen te bereiken is 'verhelderen'. Om je talent te ontwikkelen, vertelt Gabriëls, moet je het leven in om je te laten raken. "Dat luistert heel nauw, het gevaar in de huidige overvloed aan informatie, is dat je dingen gaat kopiëren die niet bij je passen. De toetssteen is daarom of je wordt geraakt."

Het doel bepalen

Volgens Gabriëls kun je het beste uit medewerkers halen door de paradoxale combinatie te zoeken van uitdagende doelen en veel ruimte om die doelen te bereiken. "Het doel moet kristalhelder zijn. Vervolgens moeten mensen de ruimte krijgen om dat doel te bereiken. Dat kan door mensen zelf een werkwijze te laten kiezen die het beste bij hen past. Het is de taak van de talentmanager om ervoor te zorgen dat al die individuele doelen uiteindelijk bijdragen aan het organisatiedoel. De talentmanager moet de bedoeling van de organisatie of afdeling inspirerend uitdragen en ook bewaken. Anderen kunnen dan kiezen om zich hierbij aan te sluiten en daarop hun doel te formuleren." De koppeling van een persoonlijk doel aan dat van de organisatie noemt Gabriëls 'het principe van overeenstemming'. "De kunst is om hierbij zo veel mogelijk van iemands passie los te maken. Hoe meer de passie van de medewerker is terug te vinden in het doel, hoe eerder iemand zijn doel zal verwezenlijken." Dit principe geldt uiteraard ook voor leiders zelf. Als iemand zijn passie kwijt kan is diegene intrinsiek gemotiveerd. En daar kun je als organisatie op vertrouwen.

Teruggrijpen op ideeën

"Iemand heeft één talent, maar kan dat voor verschillende doelen inzetten". Gabriëls koppelt dit aan het verschil tussen de wereld van ideeën en die van de vorm. "Je talent zit op het niveau van het idee en een actueel doel op het niveau van de vorm. Het idee is een soort constante en is onvergankelijk. Dit is de wereld waarin de identiteit van iets of iemand huist. Dat kan verschillende vormen voortbrengen. De materiële wereld van de vorm is een gevolg van de wereld van ideeën. Als een vorm zijn tijd heeft gehad, kun je terugkeren naar het idee en dan maakt de vorm van de uitvoering minder uit." Volgens Gabriëls hebben organisaties die teruggrijpen op ideeën een voorsprong ten aanzien van andere organisaties. "In deze tijd zijn vormen minder lang houdbaar dan vroeger. De omgeving verandert in een razend tempo. Ideeën zijn houdbaar want die vormen de oorsprong, de wendbaarheid zit hem in de vorm. Via Retro Innovatie ontdekken organisaties nieuwe vormen voor bestaande ideeën. Als je dit principe verstaat, ben je adaptiever dan een andere organisatie." <



Samenvatting

In de hedendaagse organisatie wordt leiderschap gezien als een hiërarchische positie. De strijd om deze hiërarchische posities belemmert leiders om echt leiderschap te laten zien. Terwijl leiders bij uitstek de personen zijn om richting te geven aan de organisatie, innovatie tot stand te brengen en verandering te bereiken. Echte leiders hebben steeds weer een doel voor ogen om de organisatie verder te brengen. Dit doen zij vanuit hun passie en zij zijn hierdoor volledig gemotiveerd om dit doel te verwezenlijken.

Volgens de gedachte van Retro Innovatie kunnen we leren van de natuurlijke kracht van leiderschap. Vroeger werden mensen niet benoemd in een hiërarchische positie, maar kregen zij volgers doordat mensen geloofden in hun doel en wijze van uitvoering. Zorg er daarom als organisatie voor dat mensen hun leiderschap kunnen tonen. Als zij succesvol zijn in het nastreven van hun doel volgen anderen vanzelf. Om dat te bereiken, moeten leiders de ruimte krijgen om zelf vorm te geven aan hun leiderschap. Hoe zij hun leiderschap tot uiting brengen is afhankelijk van hun talenten en die verschillen voor elk individu. Organisaties moeten openstaan voor het leiderschap van medewerkers en ruimte durven geven, alleen dan zullen er meer leiders opstaan.

Hoe nu verder?

Nieuw jasje

Het afgelopen half jaar zijn wij intensief bezig geweest met het ontwikkelen van dit boek over Retro Innovatie. In gesprek met anderen merken we dat het concept een grote aantrekkingskracht heeft op zowel jong als oud. Voor oudere mensen zijn de nostalgische voorbeelden vaak herkenbaar terwijl jonge mensen getriggerd worden door de innovatiekracht. Door ons enthousiasme en het aansprekende concept komen mensen spontaan met goede voorbeelden aanzetten. Partners voor het boek waren daardoor gelukkig snel gevonden. Het lijkt bijna alsof we het ei van Columbus hebben uitgevonden. Maar als we even kritisch zijn, is het dan echt zo bijzonder wat wij hebben bedacht? Nee, Retro Innovatie is ook maar een combinatie van concepten die al eerder zijn bedacht. Tijdens het schrijven hebben wij ons laten inspireren door het verleden, door eerdere projecten en oudere literatuur. De bronnen naar die literatuur zijn te vinden in de bibliotheek achter in dit boek. Alle kennis was al voor handen, we hebben het alleen in een nieuw jasje gestoken. Retro Innovatie is dus eigenlijk door 'Retro Innovatie' tot stand gekomen.



Innovatief en herkenbaar

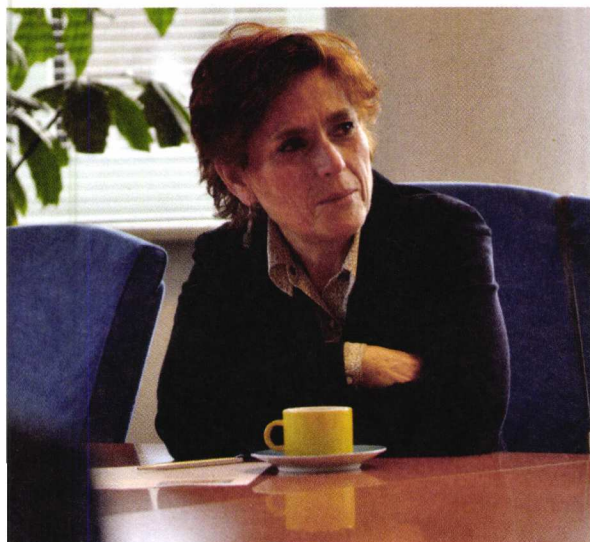
Met de methodiek Retro Innovatie willen we uitdragen dat nieuwe ideeën bedenken en innoveren nuttig is én leuk. De paradoxale combinatie van out-of-the box denken en terug kijken naar wat je al hebt werkt inspirerend. Je hoeft niet altijd iets nieuws te bedenken en innovatie is niet alleen voorbehouden aan creatieve jonge honden of wijze grijze mannen. Oude ideeën worden niet van tafel geveegd, maar hergebruikt en omgevormd tot iets nieuws. Met Retro Innovatie willen we organisaties

uitdagen om niet te innoveren om het innoveren, maar in plaats daarvan te focussen op datgene dat al werkt. Door de krachtige elementen uit het verleden te gebruiken voor vernieuwing is een verandering niet alleen innovatief maar ook herkenbaar. De organisatie gaat op een duurzame wijze om met de producten, concepten, kennis en ervaring. Dat kan bijdragen aan het werkplezier en de ontwikkeling van medewerkers, het benutten van talenten van alle medewerkers, de interne dialoog, het verbinden van generaties en het innovatievermogen van de organisatie. Het brengt de menselijke maat terug in organisaties.

Zeg het voort

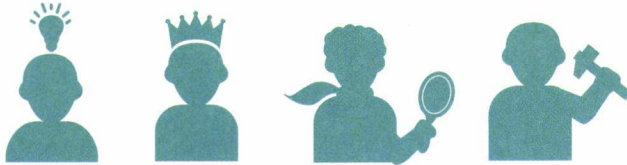
Ben je na het lezen van voorgaande hoofdstukken geïnspireerd geraakt? Ga dan zelf aan de slag met Retro Innovatie en 'zeg het voort'. Het e-book op: www.retroinnovatie.nl maakt het mogelijk om het gedactegood verder te verspreiden.

Je kunt Retro Innovatie natuurlijk ook zelf in de praktijk brengen. Daarvoor hebben we een aantal werkvormen ontwikkeld, die tref je aan in het tweede deel van het boek.



Werkvoornemen

Werkvormen



Innovatie Identiteit Vakmanschap Leiderschap

Leeswijzer

Om als organisatie daadwerkelijk met Retro Innovatie aan de slag te gaan hebben wij een aantal werkvormen ontwikkeld. In dit deel van het boek beschrijven we deze werkvormen. Het gaat hier om twee opwarmers, twee werkvormen over innovatie, twee werkvormen over identiteit, twee werkvormen over vakmanschap en twee werkvormen over leiderschap. Deze werkvormen zijn los van elkaar of gecombineerd te gebruiken in een workshop. Het is aan te raden om de werkvormen door minimaal één en bij voorkeur twee, procesbegeleider(s) te laten begeleiden. De beschrijvingen van de werkvormen zijn daarom gericht aan procesbegeleiders. Zo kan een procesbegeleider het overzicht bewaken en de juiste stappen zetten. Bij elke werkvorm is aangegeven hoeveel deelnemers kunnen deelnemen, hoeveel tijd er nodig is, welke materialen nodig zijn, uit welke stappen de werkvorm bestaat en of er nog variatie mogelijk is. Natuurlijk kunnen er afhankelijk van de specifieke doelgroep, de intensiteit van de training en de ervaring van de procesbegeleider andere keuzes worden gemaakt, maar deze beschrijvingen vormen een goede basis voor een workshop. Wij hebben alle werkvormen uitgeprobeerd tijdens workshops met verschillende organisaties. In deze workshops hebben wij gekozen voor een combinatie van één opwarmer en twee werkvormen. Dit leverde veel positieve reacties op en uiteraard ook kritische feedback. Aan de hand van deze ervaringen hebben we de werkvormen aangescherpt. Bij iedere beschrijving van een werkvorm hebben we de ervaring van één organisatie opgenomen.

Innovatie Identiteit Vakmanschap Leiderschap

Opwarmers

De hieronder beschreven opwarmers kun je voorafgaand aan een werkvorm gebruiken om mensen alvast out-of-the-box te laten denken en mee te nemen in het proces.

Wat zou je doen met 30 miljoen?

Vraag aan deelnemers wat ze zouden doen wanneer ze morgen 30 miljoen krijgen. Maak duidelijk dat ze het niet mogen weggeven of op de bank kunnen zetten. Ze moeten het ergens aan besteden. Laat de deelnemers dit opschrijven en bespreek dit met elkaar. Vat samen wat de deelnemers echt belangrijk vinden. Doel van deze opwarmer is dat deelnemers nadenken over wat ze het liefste doen wanneer ze niet worden belemmerd door de gebruikelijke kaders. Dit kan je toespitsen op de werk- en/of privé-situatie. In het bijzonder leuk om te gebruiken voorafgaand aan de werkvormen van innovatie en identiteit.

Wegdromen bij de open haard

Lees als procesbegeleider de volgende tekst voor: 'Doe je ogen een paar seconden dicht en stel je voor dat je tachtig bent. Je bent inmiddels een heel aantal jaren met pensioen en je zit in je luie stoel voor de open haard. Het vuur knispert en je gedachten dwalen af naar vroeger. Wat heb je veel meegemaakt in je leven. Je hebt van alles bereikt in je werk en ook over je privéleven ben je heel tevreden. Vanmiddag komen je kleinkinderen op visite en die vragen altijd naar vroeger. Welke mooie verhalen ga je hen vertellen over je carrière en het werk dat je vroeger deed?' Laat de deelnemers het antwoord opschrijven en bespreek dit met elkaar. Het doel is dat deelnemers hun persoonlijke dromen beschrijven. In het bijzonder leuk om te gebruiken voorafgaand aan de werkvormen van vakmanschap en leiderschap.



Innovatie

Nieuwe verbindingen

Om nieuwe verbindingen te maken gebruiken we de methode van 'force-to-fit'. In deze werkvorm gaan deelnemers het verleden en de toekomst met elkaar combineren om tot nieuwe ideeën of concepten te komen. Je brengt twee producten, diensten of ideeën 'gedwongen' met elkaar in verband om vervolgens uit de associaties een nieuw idee of product te genereren.

Benodigheden Twee flip-overs, post-its en stiften

Tijd 90 minuten

Aantal deelnemers 5 tot 12

Werkwijze

1. Zet twee flip-overs neer, op de een schrijf je het jaartal 1975 en op de ander 2025.

2. Maak met elkaar een sprong terug in de tijd en brainstorm over 'Werken anno 1975'. Schrijf alle dingen die worden geroepen op post-its en verzamel ze op de flip-over. Zo ontstaat een lange lijst met feiten, concepten, producten en ideeën uit het verleden. Vragen die helpen bij de brainstorm: Hoe ging je naar werk?; hoe deelde je kennis?; hoe communiceerde je?; waar lunchte je?; hoe laat begon je werkdag?; welke producten/diensten verkocht je?; hoe was de relatie met je baas?

3. Maak opnieuw een sprong in de tijd. Dit keer een sprong in de toekomst: naar het 'Werken anno 2025'. Vragen die helpen bij de brainstorm: Hoe ziet je werk er uit in 2025?; hoe ga je dan naar je werk?; hoe deel je kennis?; hoe communiceer je?; werk je nog op kantoor?; heb je nog een auto? Schrijf de ideeën op post-its en verzamel ze op de andere flip-over.

4. Nadat beide flip-overs vol zijn geschreven, gaan we over tot de 'fit': de deelnemers kiezen allemaal een concept uit het verleden en een concept uit de toekomst en gaan deze twee met elkaar combineren. Voorbeeld: In 1975 gebruikten we de prikklok om ons aan te melden. In 2015 werken we allemaal vanuit huis. Hoe combineer je beide elementen?

Bijvoorbeeld door een online site waar je je kan 'inchecken'.

5. Laat de deelnemers kort en bondig hun idee toelichten. Welke ideeën zijn leuk? En met welke ideeën kunnen we iets in de eigen organisatie?

6. Vorm kleine groepen rondom de beste ideeën en werk deze ideeën uit tot een plan van aanpak. Hoe kunnen we er morgen al mee beginnen?

Variatietip: laat bij stap 4 de jongere medewerkers drie concepten uit het verleden uitzoeken en de oudere medewerkers drie concepten uitzoeken ten aanzien van de toekomst. In tweetallen gaan 'jong en oud' samen op zoek naar de fit.

Ervaringen van TNO

Doel:

De zes deelnemers van TNO wilde uitgedaagd worden te bedenken hoe de organisatie met nieuwe producten of diensten in kan spelen op ontwikkelingen in de toekomst.

Effect

Er werd levendig gediscussieerd over de historie van TNO en uit eigen ervaring geput over het werken in 1975. Het schakelen naar de toekomst was best een uitdaging. Uit de force to fit kwamen een aantal leuke concepten waar ze graag langer over door willen praten. De deelnemers gaan de tijd nemen om deze verder uit te werken.

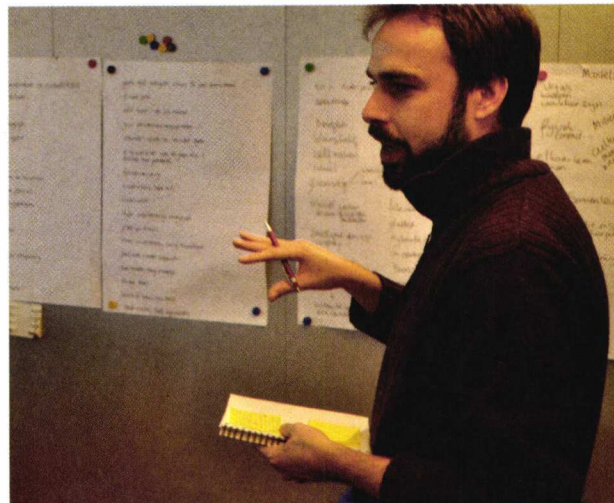
Reacties deelnemers

"Leuk om twee verschillende werelden samen te brengen, dat dwingt je om op een andere manier na te denken over nieuwe ideeën."

"Het onderdeel over de toekomst is lastig en ook confronterend als je bedenkt wat er 10 jaar terug nog niet was."

"Het geeft energie. Het is nuttig om de grote lijnen te zien en te relativeren."

"Een uur is eigenlijk te weinig tijd om ook nog na te denken over de vraag 'en nu?'."



Innovatie

Analogie van de Marktplaats

Vroeger in het dorp of een stadswijk namen de bakker, slager, de markt-koopman en de SRV-man een belangrijke positie in het dorp in. Waarom waren zij zo geliefd in de gemeenschap? In deze werkvorm verplaatsen we ons in deze sleutelfiguren om te begrijpen wat iemands gunfactor bepaalt en hoe je de eigen gunfactor kan beïnvloeden.

Benodigheden Flip-over en een onafhankelijk jurylid

Tijd 60 minuten

Aantal deelnemers 6 tot 20

Werkwijze

1. De procesbegeleider schetst het beeld van een dorp in de jaren 50 van de vorige eeuw. In het kleine dorp zijn verschillende ondernemers gevestigd: bijvoorbeeld een bakker, een slager, een molenaar, een SRV-man, een schoolhoofd, een kroegbaas en een dominee.
2. De groep wordt opgedeeld in groepen van 3 tot 4 deelnemers. Iedere groep kiest een ondernemer uit het dorp en leeft zich in deze persoon in en bedenkt en waarom hij belangrijk is voor de gemeenschap. Vragen die kunnen helpen: waarom komen de dorpsbewoners naar jou toe?; welke diensten of producten verkoop je?; wat is jouw rol in het dorp?; waarom vinden andere mensen jou een prettig persoon?; waarom maken ze graag gebruik van jouw diensten?; waarom ben jij onmisbaar in het dorp?
3. Organiseer als procesbegeleider een verkiezing 'dorpsbewoner van het jaar'. Stel een jury in, dit kan de procesbegeleider zelf zijn, een groepslid of een buitenstaander. Geef iedere groep 15 minuten voorbereidingstijd om in een elevator pitch zijn waarde voor de gemeenschap te omschrijven.
4. Een afgevaardigde van iedere groep vertelt kort en krachtig wie hij is en waarom hij belangrijk is.
5. De jury bepaalt welke persoon de hoogste gunfactor heeft en waarom.

6. Vervolgens schrijf je als procesbegeleider plenair de kenmerken op die de verschillende dorpsbewoners waardevol maken. Gebruik hiervoor een flip-over.

7. Vraag aan de deelnemers te beargumenteren welke van deze kenmerken ook belangrijk zijn voor de eigen organisatie (zet daar een krul achter op de flip over) en welke niet (zet daar een kruisje achter).

8. Vraag de deelnemers in groepjes een kort aanvalsplan te maken: waar kan je morgen mee beginnen als organisatie om jullie eigen gunfactor te verhogen?

Ervaringen van Zorgcombinatie Noorderboog

Doel

Elf medewerkers van Zorgcombinatie Noorderboog vormen samen een innovatieteam. Zij zijn op zoek naar praktische vernieuwingen voor het ziekenhuis, maar zoeken ook naar out-of-the-box innovatie. Deze creatieve werkvorm is daarvoor gebruikt.

Uitvoering

In drie groepen verplaatsen deelnemers zich in een dorpsbewoner. Een groep was de melkboer, een andere groep de huisarts en de laatste groep de kroegbaas. Er werd een verkiezing georganiseerd waarbij iedere dorpsbewoner een spetterend betoog hield waarom hij in het dorp moest blijven.

Effect

Door met elkaar te bespreken wat de dorpsbewoners zo geliefd maakt, kwam een beeld naar voren

van eigenschappen die ook voor het ziekenhuis belangrijk zijn.

Reacties deelnemers

“De werkvorm biedt aanknopingspunten om een brug te slaan tussen oudere en jonge medewerkers op het pad van innovatie.”

“Oude waarden in een nieuw jasje kunnen tot verrassende vernieuwingen leiden. De marktplaats heeft ons ook -zeer belangrijk- veel lol gebracht.”



Identiteit

Merken en Helden

In deze werkvorm gaan deelnemers op zoek naar merken, mensen of historische figuren die zij bewonderen. Deze helden en merken gebruiken we om te achterhalen wat voor de deelnemers belangrijke eigenschappen zijn en welke gemeenschappelijke eigenschappen en waarden zij voor hun organisatie daarin kunnen ontdekken.

Benodigheden Elke deelnemer krijgt een formulier met daarop de volgende vragen:

Historische Held

Naam van historische held die je bijzonder bewondert:

Wat deed deze persoon? Over welke vijf bijzondere/mooie/inspirerende eigenschappen beschikt deze persoon?

Bijzonder Merk

Naam van het merk dat je bijzonder bewondert:

Wat straalt dit merk uit? Over welke vijf bijzondere/mooie/inspirerende eigenschappen beschikt het merk?

Moderne Held

Naam van een hedendaagse held die je bijzonder bewondert:

Wat doet deze persoon? Over welke vijf bijzondere/mooie/inspirerende eigenschappen beschikt deze persoon?

Tijd 60 minuten

Aantal deelnemers 1 tot 8 (ook individueel mogelijk als onderdeel van loopbaantraject)

Werkwijze

1. Geef iedere deelnemer het formulier met de vragen. Vraag alle deelnemers dit individueel in te vullen.

2. Vraag de deelnemers vervolgens of zij overeenkomsten zien in de kenmerken die ze bij hun helden en het merk hebben ingevuld. Laat iedereen

de vier belangrijkste eigenschappen/waarden opschrijven.

3. Laat de deelnemers de twee helden, het merk en de vier belangrijkste eigenschappen opnoemen.

4. Geef de groep vervolgens 15 minuten om tot een gezamenlijke top vijf te komen van eigenschappen/waarden die voor de eigen organisatie essentieel zijn.

5. Bespreek gezamenlijk hoe je als organisatie deze waarden kan ontwikkelen en uitdragen.

Ervaringen van Het Centrum voor Menskracht

Doel

De deelnemers zijn ondernemers en medewerkers van verschillende organisaties die de methode Retro Innovatie willen gebruiken voor hun eigen adviespraktijk en daarmee ervaring willen opdoen.

Effect

Deelnemers vonden de oefening erg leuk en inspirerend. Het zet aan tot nadenken over dingen die je belangrijk vindt. Wel was er behoefte aan wat meer tijd om de uitkomsten te bespreken.

Reacties deelnemers

"Ik had er nooit zo over nagedacht, maar het zijn wel stevige ankers in mijn waardenpatroon."

"Merken en helden zijn erg inspirerend en zetten aan tot nadenken."

"Goed, moment van bezinning. De heldenoefening werkt inspirerend en maakt eigen waarden duidelijk."



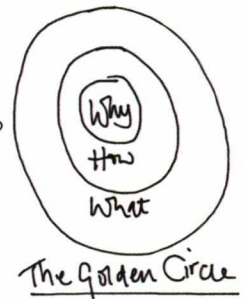
Identiteit

Vintage Golden Circle

Simon Sinek heeft onderzoek gedaan bij verschillende organisaties naar de oorzaak van hun succes en innovatievermogen (zie ook hoofdstuk 2). Sinek ontdekte dat er sprake is van een 'Golden Circle'. Vanuit die cirkel kan je beschrijven wat, hoe én waarom je als organisatie doet wat je doet. Succesvolle organisaties hebben de 'why' scherp voor ogen en profileren zich daar ook mee. Met deze werkvorm gaan de deelnemers hun persoonlijke 'why' en organisatie 'why' achterhalen. Door deze twee aan elkaar te koppelen kunnen deelnemers zich bewuster gaan profileren.

Benodigheden Flip-over of hand-outs met daarop de volgende vragen:

- Waarom is de organisatie opgericht?
- Waar geloofden de toenmalige oprichters en eigenaren in?
- Wat was de bestaanslegitimiteit van de organisatie?
- Is de organisatie in staat geweest hun 'why' over te brengen?
- Hoe is dat nu? Is de 'why' veranderd?



Tijd 60 minuten

Aantal deelnemers 5 tot 12

Werkwijze

1. Beschrijf als procesbegeleider de gedachte achter de Golden Circle en geef uitleg over hoe deze cirkel is opgebouwd.
2. Vraag alle deelnemers in 5 minuten individueel hun persoonlijke 'why' op te schrijven. Vragen die kunnen helpen: waarom ben je bij deze organisatie gaan werken?; welk effect wil je hebben in jouw organisatie?; wat is je droombeeld?
3. Deelnemers delen hun persoonlijke 'why' door deze kort en bondig te benoemen.
4. Behandel vervolgens plenair de vragen die op de flip-over beschreven staan. Deze gaan in op de historie en het waarom van de organisatie. Neem minimaal een kwartier de tijd om de discussie te voeren.

5. Maak groepen van 3 tot 5 personen en laat deze groepen de Golden Circle invullen voor hun organisatie. Vraag de deelnemers om naast het 'waarom' ook het hoe en wat met elkaar te bespreken. Geef hier 20 minuten de tijd voor.

6. Bespreek plenair de ingevulde Golden Circles. Lijken ze op elkaar of verschillen ze? Probeer om samen tot één gezamenlijke cirkel te komen.

7. Ter afsluiting vraag je mensen plenair of zij hun persoonlijke 'why' kunnen koppelen aan de 'why' van de organisatie. Gaan deelnemers op basis hiervan anders handelen?

Tip: Het bespreken van de Golden Circle voor een organisatie kan veel discussie en gesprekstof opleveren. Voor sommigen groepen is het prettig om extra tijd uit te trekken voor stap 4 en 5.

Ervaringen van Oasen

Doel

De wens vanuit Oasen was om de organisatie-identiteit naar boven te halen. Dit om tot de kern te komen van de drijfveren en het vakmanschap van de medewerkers.

Effect

De negen deelnemers vonden het verrassend om over hun persoonlijke 'why' na te denken. Dit leverde nieuwe inzichten op voor de deelnemers. De groep was het snel eens over de 'why' en het 'what' van de organisatie. Aan het einde van de werkvorm kwamen de deelnemers tot een nieuwe 'how' door het vakmanschap van de medewerkers centraal te stellen. Zo werd de koppeling tussen de deelnemers en de organisatie

verhelderd. De discussie over hoe de organisatie dit vorm kan geven, kwam goed op gang. De ideeën vlogen al snel over tafel.

Reacties deelnemers

"De Golden Circle is een mooie methodiek, ik start graag vanuit de kern en de zin van het leven."



Vakmanschap

Gereedschap verzamelen

Vakmanschap ontwikkel je gedurende de tijd. In deze werkvorm worden deelnemers bewust van hun eigen vakmanschap en van het vakmanschap van andere deelnemers. Door 'gereedschappen' te gebruiken als metafoor voor eigen kwaliteiten en benodigdheden bespreek je met elkaar wat (jouw) 'vakmanschap' is en hoe je het uit kan dragen.

Benodigdheden Gereedschappen (minimaal drie per deelnemer), zoals: naald & draad, schuurpapier, schoevendraaijer, enzovoort. Per deelnemer een A3 met daarop een leeg uithangbord getekend. Gekleurde stiften en papier voor aantekeningen.

Tijd 60 minuten

Aantal deelnemers 6 tot 10

Werkwijze

1. Stal de gereedschappen uit op tafel en vraag de deelnemers om van één of twee gereedschappen te benoemen wat de eigenschappen zijn. Vragen die hierbij kunnen helpen: waar gebruik je het gereedschap voor?; wat is de werking van het gereedschap?

2. Laat iedere deelnemer drie gereedschappen uitzoeken. Vraag de deelnemers voorwerpen te kiezen die iets zeggen over hun vakmanschap. Deze voorwerpen zijn metaforen om na te denken over de talenten en ervaringen die hun vakmanschap vormen. Geef de deelnemers even de tijd om hier individueel over na te denken en eventueel aantekeningen te maken.

3. Vraag de deelnemers in duo's uiteen te gaan om hun verhaal aan elkaar te vertellen en elkaar vragen te stellen om het verhaal te verduidelijken. Vragen die kunnen helpen: welke eigenschappen hebben de voorwerpen en zijn deze ook voor jou van toepassing?; wat zijn de verschillen tussen jouw vakmanschap toen je net begon met werken en nu?; hoe symboliseert het gereedschap de kennis en eigenschappen die je toepast in je huidige werk?

4. Geef iedereen een leeg 'uithangbord' en vraag de deelnemers op dit vel de kermerkende eigenschappen samen te vatten in een persoonlijke slogan. Deelnemers kunnen één van de gereedschappen in de slogan of in het logo verwerken. Een voorbeeld van een slogan is: 'Ik sla altijd de spijker op zijn kop'.
5. Laat de deelnemers hun vakmanschap delen met de groep door het uithangbord plenair toe te lichten.
6. Bespreek hoe en waarvoor deelnemers in de toekomst een beroep kunnen doen op het vakmanschap van de andere deelnemers.

Ervaringen van Achmea

Doel

Het doel van Achmea was deelnemers te laten nadenken over hun talent en vakmanschap om ze duurzaam en breed inzetbaar te houden.

Effect

Deelnemers waren overwegend positief over deze werkvorm. Sommigen gaven aan moeite te hebben met de symbolen en het bedenken van een slogan. Er is een behoorlijk abstractievermogen voor nodig. Er zijn relevante en leuke uithangborden gemaakt. Een business controller koos bijvoorbeeld voor de slogan: 'Meten = Weten' met daarbij de tekening van een liniaal.

Reacties deelnemers

"Direct, ludiek, leuk die attributen uit de doos."

"Een krachtige manier om je sterke punten te etaleren."

"Verrassend, dat je met simpele voorwerpen je strategie kunt bepalen."



Vakmanschap

Knippen en plakken

In deze workshop gebruik je de oude ambachten om deelnemers bewust te laten worden van hun eigen vakmanschap en hun individuele kwaliteiten met anderen te delen. Aan de hand van een aantal profielen van vakmannen en vrouwen bespreken de deelnemers in groepen welke elementen van deze ambachten zij terug zien in hun eigen werk.

Door deze gesprekken leren deelnemers elkaar kennen en krijgen zij een beeld van elkaars kwaliteiten en vaardigheden. Met deze kennis kunnen zij elkaars kwaliteiten en vaardigheden op de werkvloer beter inschatten en dus beter benutten.

Benodigheden Een aantal foto's of plaatjes van (historische) vakmannen of vakvrouwen bijvoorbeeld een smid, een wijkzuster, een agent en een barbier. Per deelnemer een A3 vel met daarop een tekening van de vorm van een mens. Flip-over, post-its en stiften.

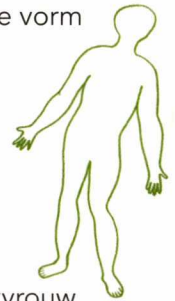
Tijd 60 minuten

Aantal deelnemers 1 tot 20 (ook individueel mogelijk als onderdeel van loopbaantraject)

Werkwijze

1. Bespreek plenair een plaatje van een historische vakman of vakvrouw. Noteer op basis van de reacties op een flip-over wat deze persoon nodig heeft om goed te kunnen zijn in zijn of haar vak. Het kan bijvoorbeeld gaan over persoonlijke eigenschappen, vaardigheden, ervaring, kennis en gereedschappen. Bijvoorbeeld bij de smid: kennis van het materiaal, aanvoelen hoe het materiaal reageert, lef om met vuur en hete materialen om te gaan, creativiteit en ruimtelijk inzicht.

2. Vraag de deelnemers uiteen te gaan in groepjes van drie of vier deelnemers. Deel de foto's of plaatjes van de vakmensen uit en vraag aan de groepen om op basis van dit beeldmateriaal de eigenschappen van de vakmannen te beschrijven op een aantal post-its. Gebruik voor iedere eigenschap een nieuwe post-it en plak deze post-its op de foto's/plaatjes van de vakmensen. Laat de deelnemers vervolgens met elkaar bespreken in



welke vakman of vakvrouw deelnemers eigenschappen van zichzelf en van hun werk herkennen en waarom.

4. Geef iedere deelnemer een A3 vel met daarop de vorm van een mens. Deze vorm symboliseert de deelnemer. Geef de opdracht om individueel de post-its met eigenschappen waar de deelnemers zichzelf in herkennen op hun vel te plakken. Extra leuk is de opdracht wanneer je de deelnemers vraagt de eigenschappen visueel te maken door (delen uit) de plaatjes/foto's uit te knippen en ook op het vel te plakken. Een deelnemer plakt dan bijvoorbeeld het 'hart van een zuster' en de 'sterke arm van de smid' in zichzelf.

5. Vraag de deelnemers om plenair hun vel kort toe te lichten.

6. Laat de groep vervolgens na denken over het gemeenschappelijke vakmanschap van het team, de afdeling of het bedrijf. Vragen die kunnen helpen: Welke eigenschappen zet je als groep in om je werkzaamheden uit te voeren?; Hoe hebben jullie deze talenten ontwikkeld gedurende de tijd?; Welke eigenschappen die jullie vandaag hebben besproken, gebruiken jullie nog niet en zou je in de toekomst kunnen gebruiken?

Ervaringen van Oasen

Doel

Als introductie op een organisatie-breed programma rondom duurzaamheid, gezondheid en vakmanschap wilde Oasen de negen deelnemers laten nadenken over hun persoonlijke vakmanschap en het vakmanschap van de organisatie.

Uitvoering

Na een plenaire uitleg door de procesbegeleider zijn de deelnemers in drie groepen uiteen gegaan om na te denken over hun persoonlijke vakmanschap. Als inspiratie kregen zij afbeeldingen van historische vakmensen mee. Door

elkaar vragen te stellen en verhalen uit te wisselen kreeg het eigen vakmanschap vorm, de beelden van de vakmensen werden gebruikt als illustratie. Vervolgens heeft iedereen zijn of haar vakmanschap kort in de groep gepresenteerd.

Effect

De deelnemers hebben verhalen uitgewisseld en op een andere manier naar hun vak gekeken.

Reacties deelnemers

"Het is gelukt om een container-begrip als vakmanschap meer invulling te geven."

"Vakmanschap is voor iedereen heel persoonlijk, maar toch zijn er ook overeenkomsten."

Leiderschap

Had ik maar een tijdmachine

In deze werkvorm beschrijven de deelnemers positieve kenmerken van leiders uit het verleden. Door dit samen te bespreken, bepalen de deelnemers welke elementen van leiderschap zij belangrijk vinden, voor zichzelf en voor de organisatie.

Benodigheden Kaartjes met links ruimte om een leider op te schrijven en rechts ruimte om het gedrag van de leider te beschrijven (8 kaartjes per deelnemer). Per deelnemer 1 vel papier.

Tijd 60 minuten

Aantal deelnemers 6 tot 12 *(het is belangrijk dat de groep elkaar kent)*

Werkwijze

1. In twee- of drietallen schrijven de deelnemers binnen 2 minuten zoveel mogelijk (historische) leiders op een vel papier. Dit zorgt voor een snelle kennismaking met diverse leiders.
2. Deel de kaartjes uit, iedere deelnemer krijgt acht kaartjes. Vraag aan de deelnemers welke twee leiders zij uit het verleden terug willen halen. Vraag ze op vier kaartjes de naam van de ene leider uit het verleden te schrijven en op de andere vier kaartjes de naam van de andere leider. Daarna schrijven de deelnemers per kaartje een eigenschap van de leider op die kenmerkend is. Iedereen heeft uiteindelijk vier kenmerken per leider opgeschreven en acht kaartjes voor zich liggen.
3. Laat iedereen kort toelichten welke leiders hij heeft gekozen en waarom.
4. Verzamel alle kaartjes, schud ze door elkaar en leg ze op een stapel.
5. Deelnemers pakken allemaal vier kaartjes van de stapel. Om de beurt mogen de deelnemers één kaartje weggeven aan een andere deelnemer. Laat ze aangeven waarom je het kaartje weggeeft. Bijvoorbeeld omdat het gedrag bij de persoon past of juist omdat de persoon er meer van kan gebruiken. Het wordt extra leuk als de deelnemer de leider in zijn toelich-

ting gebruikt. Bijvoorbeeld: "Ik geef jou de spreekvaardigheid van Marter Luther King". Als een deelnemer een kaart heeft weg gegeven, mag hij een nieuwe van de stapel pakken. Kaartjes die niet passend zijn, mag je wisselen met de pot.

6. Het spel stopt wanneer iedere deelnemer minstens een kwartet van vier kaartjes heeft. Elke deelnemer benoemd vervolgens door welk kaartje hij of zij het meest geraakt is en wat hij of zij gaat doen met het verkregen inzicht.

Variatietip:

De deelnemers kunnen de kaartjes ook gebruiken om elkaar te adviseren over vaardigheden, competenties en gedrag dat als een hefboom kan werken.

Ervaringen van A-Advies

Doel

Leiderschap is een weinig besproken onderwerp binnen a-sdvijs, maar situationeel vertonen alle adviseurs het wel. Deze werkvorm is gebruikt om elkaars leiderschapskenmerken expliciet te benoemen en elkaar feedback te geven.

Uitvoering

De leiderschapskaartjes zijn aan elkaar uitgedeeld om waardering uit te spreken of juist feedback te geven.

Effect

Het bleek makkelijker om elkaar in het zonnetje te zetten dan feedback te geven. Dat het thema leiderschap op deze manier op de agenda is gekomen werd als positief ervaren. Het is zeker een

thema waar ze nog eens langer over door gaan praten.

Reacties deelnemers

"Goed om op basis van oude leiderschapsfiguren de link te leggen naar collega's."

"Fijne teambuilding, Je leert er je collega's beter door kennen."



Leiderschap

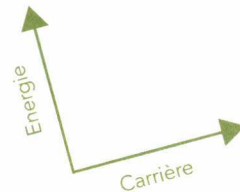
Terug in je carrière

Deze werkvorm wordt gebruikt om te achterhalen wat per individu de unieke kwaliteit is waarmee leiderschap getoond kan worden. Door in de tijd hun energieniveau te beschrijven, ontdekken de deelnemers wanneer zij excelleren en in welke situaties zij leiderschap vertonen.

Benodigheden A3-vellen met een twee assen. Op de horizontale as wordt de tijd (vanaf de eerste werkdag tot nu) uitgezet en op de verticale as het energieniveau (van laag naar hoog).

Tijd 60 minuten

Aantal deelnemers 1 tot 12 (ook individueel mogelijk als onderdeel van loopbaantraject)



Werkwijze

1. Vraag de deelnemers tussen de assen activiteiten te benoemen én hierbij hun energieniveau aan te geven. Activiteiten uit het begin van je carrière helemaal links, recente activiteiten rechts. Activiteiten waar je weinig energie van kreeg zet je onderin neer, activiteiten waar je veel energie van kreeg bovenin. Belangrijke activiteiten uit het privéleven van de deelnemers mogen ook worden weergegeven. Neem hier minimaal 15 minuten de tijd voor. Deelnemers moeten namelijk eerst de activiteiten van hun carrière terughalen.

2. Vraag deelnemers op hun energielijn sterren te zetten op de momenten dat zij bij hun activiteit leiderschap toonde. Bijvoorbeeld door het voortouw te nemen, anderen te inspireren of een specifiek doel na te streven.

3. Laat de deelnemers in twee- of drietallen elkaar bevragen over hun energielijn om deze aan te scherpen. Vragen die kunnen helpen: waaruit bleek dat je toen veel energie kreeg?; hoe heb je die energie gebruikt?; waardoor is je energieniveau weer gaan dalen? Sta extra stil bij de leiderschap sterren.

4. Vraag de deelnemers om één gemene deler in de activiteiten te benoemen waar ze duidelijk energie van krijgen. Vraag de deelnemers hoe ze

anderen ook in deze energie kunnen meenemen. Bespreek dit met elkaar als plenaire afsluiting.

Variatietip:

De horizontale as kun je aanpassen door in plaats van een totale carrière een kortere tijdsperiode te kiezen (een week, een maand of een jaar bijvoorbeeld).

Ervaringen van Achmea

Doel

Het doel van Achmea was om tweeëntwintig deelnemers uit de Zilverpool (57+) te laten nadenken over hun carrière en hun beroepstrots.

Uitvoering

De deelnemers zijn gestart met hun eigen tijdlijn. De aandacht van deze groep ging uit naar het benoemen van de activiteiten en het bepalen van het energieniveau. Stap 3 met de vragen over het tonen van leiderschap is overgeslagen.

Effect

De deelnemers vonden het bijzonder om terug te kijken op hun carrière (van soms al 40 jaar). Het gaf dan ook veel energie om de activiteiten te benoemen. Het was echter wel moeilijk om de gemene deler te benoemen.

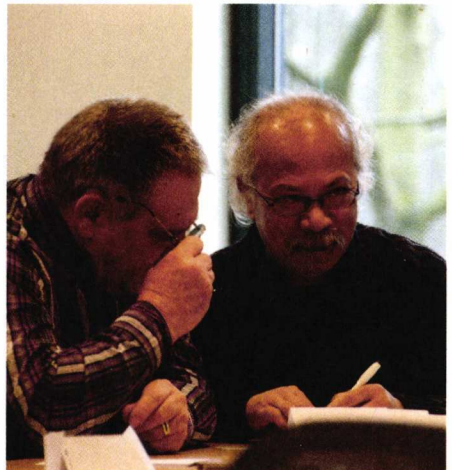
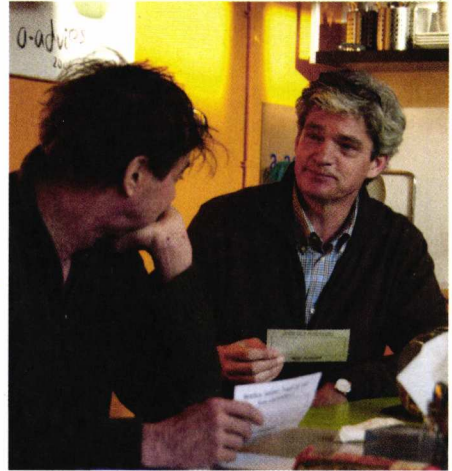
Reacties deelnemers

“Een verrassende werkvorm! Het geeft energie.”

“Leuk om je carrière in een grafiek weer te geven. Je kijkt op een andere manier naar je verleden!”

“Ik merkte dat bepaalde werkzaamheden die ik graag doe, onbewust bij mij passen.”





Dankwoord

Dit boek is in een co-creatie met verschillende personen en organisaties tot stand gekomen. We zijn iedereen dankbaar die een bijdrage heeft geleverd aan dit boek of ons op welke manier dan ook heeft geïnspireerd tot het schrijven er van. Een aantal mensen willen we in het bijzonder noemen:

Achmea, Alares, AWWN, A-Advies, het Centrum voor Menskracht, Zorgcombinatie Noorderboog, Oasen en TNO voor het mede mogelijk maken van dit boek.

De deelnemers aan de workshops. Jullie hebben ons erg geholpen met het aanscherpen van de werkvormen.

Voor de bijdrage aan de portretten: Leen en Bertus, Reinier Hoving, Susanne Haerkens- van Bakel en Tim Roskam. Leuk dat jullie je vakmanschap aan ons wilden laten zien.

Voor de bijdrage als expert: Glenn van der Burg, Evangelia Demerouti, Kees Gabriëls, Judith van Helvert- Beugels, Ilse Matser, Caroline Rijnbeek en Albertha Wielsma. Bedankt dat we een beroep mochten doen op jullie expertise.

Collega's van het NCSI voor de input, redactie en support om het boek te realiseren.

Bibliotheek

Innovatie

- Aslander, M. en Witteveen, E. (2011). Easycratie, de toekomst van werken en organiseren.
- Boeije, R. en Oirschot, R. van (2011). Kennis kapitaliseren.
- De Geus, A. (1995). Companies; What are they? Lecture given at the Royal Society of Arts in London.
- Have, H. ten, Doornbosch, L., Moonen, H. en Oeij, P. (2010). Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag.
- Hunt, T. (2009). The Whuffie Factor. Using the power of Social Networks to build your business.
- Hoff, R. van den (2011). Society 3.0.
- Jacobs, D. en Sniijders, H. (2008). Innovatieroutine.
- Oosten, W. van (2009). De open kennisomgeving.
- Sennet, R. (2008). The Craftsman.
- Vaas, F. en Scheld, B. (2011). Organiseren van Innovatie.
- Volberda, H. en Bosma, M. (2011). Innovatie 3.0.
- Volberda, H. (2010). Inscope Innovatiemonitor.

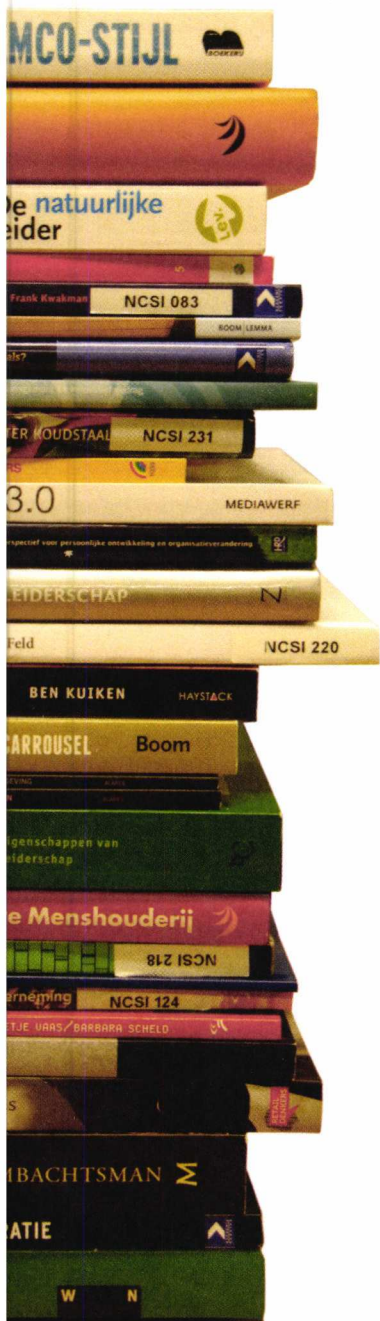
Identiteit

- Alblas, G. en Wijsman, E. (1998). Gedrag in organisaties.
- Boot, A.W.A. (2009). De ontworpen onderneming.
- Flören, R. en Jansen, S. (2010). De Stille kracht van het familiebedrijf.
- Flören, R. en Jansen, S. (2007). Ondernemerschap en het familiebedrijf.
- Matser, I.A. (2010). Ondernemen in familiebedrijven.
- Medendorp, J. (2006). Groei zonder beursnotering of verkoop aan marktgigant.
- Sinek, S. (2009). Start With Why.
- Vries, C. de (2007). Identiteit: de basis voor de toekomst van organisaties.
- Vuuren, M. van (2008). Why Work? The Contribution of Value Perceptions and Efficacy.

Vakmanschap

- Bakker, A.B. en Demerouti, E. (2006). The job demands-resources model: state of the art.
- Brink, G. van den, T. Janssen en Pessers D. (2005). Beroepszeker, waarom Nederland niet goed werkt.
- Demerouti, D. (2011). Inaugural lecture Process of performance.





- Heuvel, M. van den, Demerouti, E. en Peeters, M. (2011). Sleutelen aan je werk: Ontwikkeling en evaluatie van een job crafting training om arbeidsmotivatie en welbevinden op het werk te bevorderen.
- Heij, G. (2011). Kan ik U van dienst zijn?
- Kwakman, F., (2007). De toekomst van professionals.
- Kurtatko, D.F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: development, trends and challenges.
- Nijhoff, D.J., Commissaris, E., Dekker, B. en Nieman, L. (2002). Wat beweegt professionals? Motieven bij loopbaan keuzen.
- Peters, M.J en Pouw, J. (2004). Intensieve menshouderij, hoe kwaliteit oplost in rationaliteit.
- Polyanyi, M. (1958). Knowledge: toward a post critical philosophy.
- Sennet, R. (2008). The Craftsman.
- Sprenger, C. en Teeuwisse, E. (2011). Slim vakmanschap, onderzoek rond het versterken van vakmanschap binnen de politie.
- Vuuren, M. van en Dorenbosch, L., (2010). Mooi Werk.
- Weggeman, M. (2007). Leidinggeven aan professionals? Niet doen!

Leiderschap

- Baas, E. (2011). Zelfbewust Leiderschap, echt iets van mij.
- Boxsel, M. van (2009). Domheid voor beginners, een stoomcursus.
- Covey, S. (1989). De zeven eigenschappen van effectief leiderschap.
- Dewulf, L. (2009). Competentieontwikkeling vanuit talent en sterktes. In Tjepkema en Verheijen: Van kiem tot kracht.
- Dijkstra, J. en Feld, P.P. (2011). Gedeeld leiderschap, veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap.
- Gabriëls, K. (2011). De Talentmanager, een integrale visie op nieuw leiderschap in 119 inspirerende bulletins.
- Hamel, G. (2011). First, Let's Fire All the Managers.
- Keulen, S. en Kroeze, R. (2011). De leiderschapscarrousel, waar iedere tijd zijn eigen leider vraagt.
- Kuiken, B. (2010). De Laatste Manager, een pleidooi voor vrijheid, gelijkheid en ondernemerschap.
- Lantinga, M. (2011). Iedereen CEO, Netwerkleiderschap en de nieuwe organisatie.
- Semler, R. (1993). Semco-stijl, het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld.
- Senge, P. (1990). De vijfde discipline, de kunst & praktijk van de lerende organisatie.
- Van Vugt, M. en Ahuja, A. (2011). De natuurlijke leider, waarom sommige mensen leiden en anderen volgen.

Colofon

Deze publicatie is een uitgave van het NCSI.

Auteurs

Mila Bouwense, Jos de Jong, Dian van Erp en Bart Siemens

Eindredactie

Monique Bergman

Ontwerp en fotografie

Bas & Bob Grafisch Ontwerp, Rotterdam

Foto Efteling

Hendrik Sniijders

Foto Bavaria

Archief Bavaria

Foto Voorwoord

Henk-Jan Winkeldermaat

Drukwerk

Albani, Den Haag

NCSI 2012



Alles uit deze uitgave mag zonder voorafgaande toestemming van NCSI verveelvoudigd, geremixt en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, offset, fotokopie, microfilm, PDF, LinkedIn, Twitter, Facebook en/of Wikipedia en elk ander bestaand en/of toekomstig uit te vinden medium. Digitale versies zijn verkrijgbaar via www.retroinnovatie.nl

nCSI



bas & bob



AWVN

a-advies



Zorgcombinatie
Noorderboog

zilverpoel

ochmeo

centrum
VOOR innovatie van binnenuit
menskracht

TNO

oaseo

ALARE