



Toroscapes – door Miki de Goodaboom 2008

VAN TEKORT NAAR TEGOED

...en hoe we de arena van de zorg kunnen benutten.

Stel dat we een duurzame bron hebben gevonden, van waaruit we altijd de juiste medewerker op de juiste plaats op het juiste moment een bijdrage kunnen laten doen aan onze bedoeling. Stel dat dit document ons leidt naar die bron. Zou je bereid zijn andere dingen te gaan doen in plaats van de dingen anders?

Hink Slagter – februari 2018 AOG SLEI35

vraag@hinkslagter.nl

Woord vooraf:

De wereld verandert. De wereld verandert snel. Allerhande technische, medische, maatschappelijke, ecologische en demografische ontwikkelingen zijn voelbaar en zichtbaar. Ook in Groningen, ook in Drenthe en ook bij Cosis.

Als leidinggevende, teamcoach en bovengemiddelde bemoeial op verzoek, zie en voel ik de effecten van deze ontwikkelingen. Van operationeel, via tactisch naar strategisch en terug worden keuzes gemaakt en beslissingen genomen op basis van de heersende politiek en de actuele cijfers. Legitiem, maar niet per definitie de juiste.

De zorg is mensenwerk. Mensen zorgen voor mensen, mensen met zorg bieden zorg aan zij die dat ontberen. Het bieden van zorg is “een beetje weggeven van jezelf aan de ander”. Dat maakt de beroepen inhoudelijk mooi, maar fysiek en soms mentaal zwaar. Ons onderwijs biedt echter voldoende mogelijkheden om geschoold en goed voorbereid de wereld van de zorg te betreden.

De allesbepalende factor lijkt de verhouding tussen zij die zorg behoeven en zij die zorg (willen) leveren. In een krimpend landschap met aardbevingsproblematiek, verminderde industrie, relatief veel laaggeletterdheid en laaggeschoolde burgers, zijn er steeds minder gekwalificeerde beroepsbeoefenaars voor onze branche. Niet alleen Cosis, maar ook onze collega instellingen hebben te maken met een krimpend aanbod van kwalitatief geschoolde medewerkers.

Hink Slagter

Leeswijzer:

Dit visiedocument is chronologisch en coherent opgebouwd. In de start wordt de strategie, de keuzes en uitdagingen beschreven, gevolgd door een wicked problem zoals ervaren door cliënten, directe collega's en mijzelf.

Aansluitend beschrijf ik mijn aanzet tot een shift en de totstandkoming van mijn conceptueel model.

Dit conceptueel model is de onderligger van mijn visie op duurzaam oplossen van een breed ervaren ongewenste situatie.

In mijn visie beschrijf ik mijn droom, de totstandkoming, reikwijdte en consequenties.

Ik sluit af met een – nog te accorderen – plan van aanpak en een reflectie op mijn leerproces.

Inhoudsopgave

Woord vooraf:	1
1. Samenvatting.....	3
2. Strategie Cosis:	4
2.1 Strategische keuzes:	4
2.2 Strategische uitdagingen:.....	5
3. Probleemstelling (Wicked Problem):.....	6
4. Conceptueel model:	6
5. Mijn visie:	8
6.1 Visieontwikkeling.....	8
6.2 De reikwijdte van de visie:.....	8
6.3 De consequenties van mijn visie:	9
6. Mijn (voorlopige) plan van aanpak:.....	10
7. Reflectie op mijn leerproces.....	11
Bibliografie	12
Bijlagen	13

1. Samenvatting

In dit visie document beschrijf ik een oplossingsrichting voor een organisatievraag met hoog organisatie-, medewerker- en klanteneffect. In mijn benadering heb ik gebruik gemaakt van de aangeboden modules, bijbehorende documenten en geraadpleegde literatuur.

Dit document is niet af. Gelukkig maar. Het is een richting, een droom, een wens op basis van wat ik zie, hoor, lees en ervaar. Mijn droom wil ik opbouwen en afbreken met behulp van aangereikte theorieën en andere gedroomde dromen.

Als leidinggevende bij Cosis¹ mag ik mede vorm en inhoud geven aan het richten, inrichten en verrichten van activiteiten ten dienste van onze cliënten, medewerkers en externe stakeholders. Ik doe dat graag. Ik doe dat bevlogen. Daarbij pas ik me voortdurend aan, aan de continue veranderende context. Het vraagt kijken door een andere bril. In één van mijn blogs (Slagter, 2019) beschrijf ik hoe ik de stierenarena – in een metafoor – zie als een strategisch epicentrum.

Dit document heeft een beperkte houdbaarheid; ze is onderhevig aan de context. Mijn “waarheid” ontleent zijn waarde aan het moment van acteren, de mensen waarmee en recent gelezen documentatie. Duurzame oplossingen bestaan niet, duurzaam oplossen wel.

¹ www.cosis.nu voor hulp bij een psychische of verstandelijke beperking

2. Strategie Cosis:

Cosis wil eraan bijdragen dat kwetsbare mensen met een verstandelijke en/ of psychische beperking grip krijgen op hun leven. Mensen moeten zich thuis voelen, zich op hun eigen wijze kunnen ontwikkelen, hun eigen plek innemen én een bijdrage kunnen leveren aan de lokale samenleving. Wij willen het vertrouwen van onze cliënten winnen door onbevooroordeeld en samen kleine stappen te maken. We betrekken altijd anderen, om herstel van het gewone leven te bespoedigen en onszelf overbodig te maken.

Wij zien hierin een aantal belangrijke ontwikkelingen: Gepersonaliseerde dienstverlening wordt (inter)nationaal omarmd als nieuw model voor de sector;

- Herziening zorgsysteem vraagt samenwerking tussen organisaties en financiers om de toegankelijkheid van dienstverlening te borgen en maatschappelijke kosten te verlagen;
- Inzet van nieuwe technologische mogelijkheden maakt wending naar gepersonaliseerde dienstverlening mogelijk en zichtbaar.

Om in te spelen op de gevolgen van deze ontwikkelingen hebben wij in 2016, aan de hand van de volgende vier vragen, onze strategie herijkt:

- Wie willen we zijn en waarom?
- Waar staan we nu?
- Waar willen en kunnen we naar toe?
- Hoe komen we daar?

De Bedoeling

De antwoorden op deze vragen zijn weergegeven in het strategiedocument 'de bedoeling 2017-2020' (Cosis, 2018). Hierin is in kaart gebracht 'waarvoor we staan' en 'waarvoor we gaan'. Centraal staat de 'waarde' die we willen leveren, aan wie we die waarde leveren (persona's), met wie we die waarde leveren, wat we daarvoor moeten doen en hoe we dat doen. Dit heeft geleid tot "de Bedoeling" voor Cosis:

"Wij helpen kwetsbare mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking grip te krijgen op het leven. Samen maken we kleine stappen".

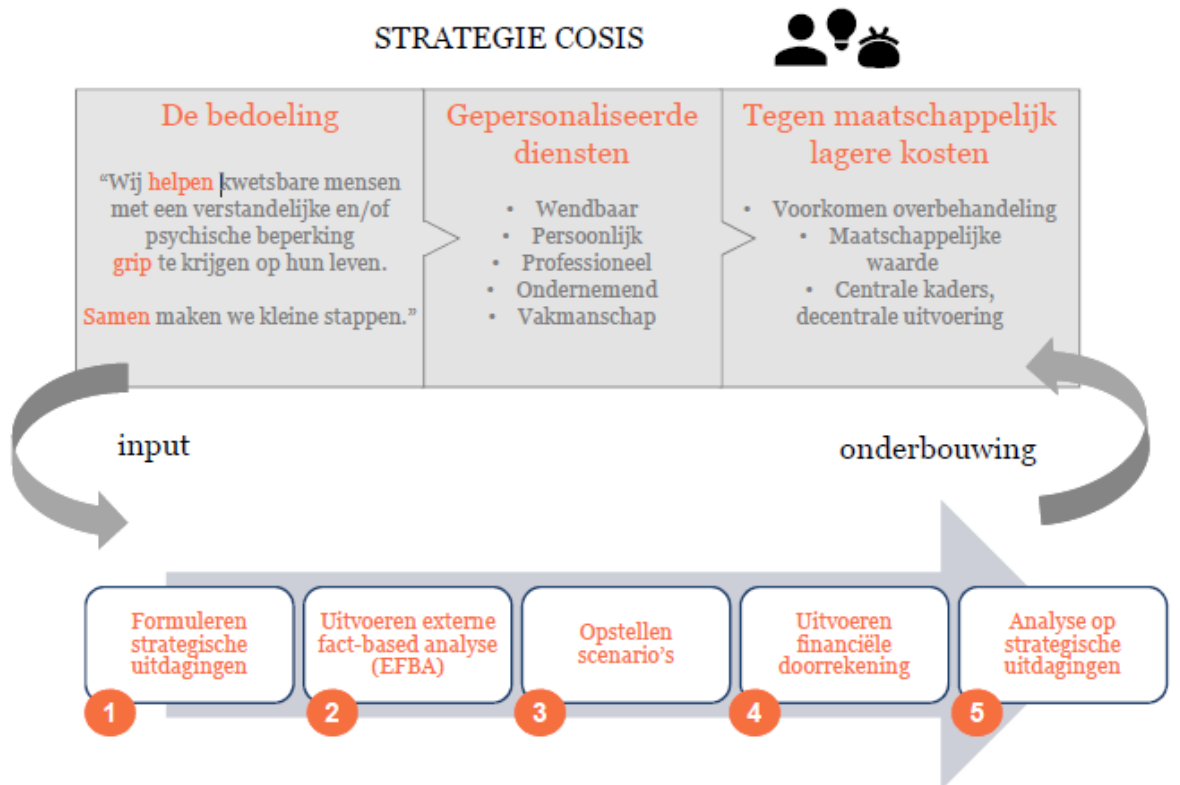
2.1 Strategische keuzes:

Dit doen wij door het individu centraal te stellen en gepersonaliseerde dienstverlening te bieden in zijn omgeving en met zijn persoonlijk netwerk. Op basis van 'de bedoeling' en onze persona's heeft Cosis vijf strategische keuzen geformuleerd:

1. Wij leveren zorg aan onze persona's, ook naar de toekomst toe.
2. Wij positioneren onze dienstverlening aan kinderen, jeugdigen en gezinnen apart, naast onze dienstverlening aan volwassenen.
3. Wij bieden, zo nodig, een tijdelijke, veilige omgeving voor kwetsbare mensen met psychische problematiek.
4. Wij hebben expliciet aandacht voor mensen met een licht verstandelijke beperking zodat zij niet tussen wal en schip vallen.
5. Wij richten kenniskringen in zodat we onze dienstverlening verder kunnen ontwikkelen. In Cosislabs verkennen en ontwikkelen wij nieuwe vormen van dienstverlening en/of financiering in een omgeving waar experimenteren mogelijk is.

In het najaar van 2016 is – als onderbouwing voor de herijking van de strategie van Cosis – de financiële impact van de belangrijkste strategische uitdagingen in beeld gebracht.

Onderstaand figuur geeft het proces schematisch weer



(Cosis scenarioplanning 2019-2023, 2018)

2.2 Strategische uitdagingen:

In maart 2018 heeft Cosis haar strategische uitdagingen geformuleerd. Daarbij is per uitdaging de toekomstige ontwikkeling beschreven en de verwachte impact hiervan op Cosis. Op basis van deze impact is de exploitatie doorgerekend voor de periode 2019-2023, uitgewerkt in een basis- en een worst-case scenario. Hieronder staan de 9 strategische uitdagingen.



(Cosis scenarioplanning 2019-2023, 2018)

Op basis van persoonlijke interesse, directe affiniteit en passend in de fase², kies ik voor de 8^e uitdaging. Voor mij, mijn collega's en teams zijn de ontwikkelingen voelbaar (verhoogde werkdruk met minder mensen) en zichtbaar (afbrokkeling van activiteiten en hiaten in de verantwoording). Het ene is niet te verkopen en het andere niet uit te leggen.

Het fascineert mij te zien dat ondanks een dalende hoge werkloosheid (CBS, Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019) in onze regio Groningen en Drenthe het moeilijk is bekwame en gepassioneerde medewerkers te vinden en te binden.

3. Probleemstelling (Wicked Problem):

Het aantal openstaande vacatures in de zorg neemt toe (CBS, toelichting werkloosheid, 2019). Het beschikbare potentieel is beperkt en heeft ruime keuze uit meerdere werkgevers. Deze trend is van invloed op onze organisatie. Zo kan er sprake zijn van "overvragen" huidige medewerkers, waardoor toename verzuim en een toenemend verloop.

De potentiële impact van de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel is groot. Dit kan leiden tot stagnatie in de gewenste doorontwikkeling op zorginhoud en/of het aanbod in een specifieke regio en extra inspanning om gekwalificeerd personeel te werven en te binden. Daarnaast is de personele inzet onvoldoende afgestemd op de specifieke zorgvraag van de cliënt.

4. Conceptueel model:

Tijdens mijn zoektocht naar samenhang, heb ik gebruik gemaakt van het "negen blokken schema" (Bijlage 1). Binnen de zuilen "Zijn, Hebben en Doen" kom ik tot de volgende kernbegrippen in relatie tot de context; Digitalisering, Mensenwerk, Deskundigheid, Flexibiliteit, Beschikbaarheid, Participatie, Innovatie.

Om te komen tot mijn conceptueel model heb ik gebruik gemaakt van drie hulpvragen;

Waarom ga je voor wie:

...omdat ik waarde wil toevoegen aan de organisatie (primaire proces) t.b.v. onze Bedoeling. Met de toegevoegde waarde wil ik een bijdrage leveren aan het intelligent differentiëren.

Waarom welk probleem:

...omdat de beschikbaarheid van voldoende en gekwalificeerd personeel (voor de wijze van inzet zoals we die nu doen) afneemt als gevolg van vergrijzing, leegloop en interesse in "nieuwe beroepen".

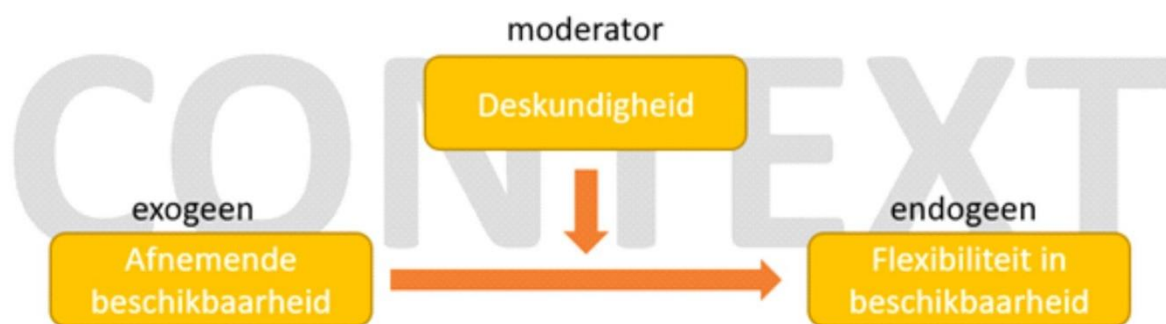
Waarom op welke manier oplossen:

...omdat we vanuit ons huidige (oud) denkkader nieuw aas gebruiken in een rode oceaan. Dat nieuwe aas werkt tijdelijk en biedt geen structurele oplossing. Ik zou graag met dat nieuwe aas willen vissen in een blauwe oceaan (Kim, 2018).

² "Sourcing wordt steeds belangrijker, bronnen worden steeds schaarser, straks belangrijker dan klantbeleving. 70% van bnp bestaat uit dienstverlening, dus is de partij die de meeste mensen kan behouden en hebben degene met het grootste marktaandeel". (Sigrid Hoekstra, 10 december 2018, AOG)

In de driehoek van de werkhypothese zijn enkele kernbegrippen beurtelings aanleiding, effect en invloed. De belangrijkste moderator lijkt tot nu de Deskundigheid. De mate van deskundigheid (Wiktionary, 2019) van medewerkers is van invloed op kwaliteit van de te leveren zorg.

De aanleiding in mijn model is de afnemende beschikbaarheid (exogeen) van voldoende gekwalificeerde medewerkers. Dit heeft een nadelig effect op de flexibiliteit en inzetbaarheid van medewerkers (endogeen). Als we de beschikbare medewerkers op basis van deskundigheidsbevordering (moderator) andere dingen laten doen/ de dingen anders laten doen, heeft dat een positief effect op de flexibiliteit/ inzetbaarheid.



De Context:

Uit een (voorlopige) interne analyse blijkt dat er een verandering plaatsvindt in de werving- en selectiestroom. Ondanks een nagenoeg gelijk blijvend aantal uitgezette vacatures in 2017 (397) en 2018 (392) zien we een dalend aantal sollicitanten (in 2017 nog 6584 en in 2018 slechts 5566) en een absolute toename van medewerkers van bijna 300. Er blijkt een daling van interne mobiliteitsverplaatsingen van 835 (in 2017) naar 660 (in 2018). Daarnaast zijn er ruim 60 geregistreerde open sollicitaties geweest in de laatste 4 maanden van 2018)

Dit beeld wekt de indruk dat er een afnemend extern aanbod is, een verminderde interne mobiliteitsbehoefte bij een gelijk gebleven vraag. Dit gegeven drukt op de flexibiliteit in beschikbaarheid.

De vergrijzing binnen de organisatie (aantal medewerkers van 55 jaar en ouder) is van invloed op een potentieel hoog verloop en is ook van invloed op de wendbaarheid i.r.t de digitale en zorginhoudelijke ontwikkelingen. Er is reden genoeg bezorgt te zijn over de (kwalitatieve) vulgraad van ons personeelsbestand.

De moeizame invulling van de vacatures heeft deels te maken met de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde medewerkers, anderzijds met de aantrekkelijkheid van de organisatie.

5. Mijn visie:

Cosis heeft een externe recruitment afdeling en verzorgt – in cocreatie met het reguliere onderwijs – een passend en kortdurend leer/werktraject voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en affiniteit met onze werksoort. Daarmee begeven we ons op een nieuwe markt en voorzien we onszelf en mogelijke ketenpartners van toegewijde en gekwalificeerde medewerkers en kunnen we de zorg blijven bieden zoals we in onze bedoeling hebben opgenomen.

We spelen voortdurend in op de ontwikkelingen en steken niet alleen in op méér personeel, maar ook op ander personeel en in deskundigheidsbevordering.

We gaan andere dingen doen i.p.v. de dingen anders doen....

Cosis investeert in het werven en laten scholen van werkzoekenden met een andere opleidingsachtergrond dan die van de zorg. Cosis stelt een medewerkersprofiel op, gebaseerd op exclusieve “soft skills” en de bereidheid en mogelijkheid tot ontwikkeling als zorgprofessional. Cosis verzorgt een interne omscholing/ bijscholing waarbij ze de nauwe samenwerking zoekt met regulier onderwijs. We beperken ons niet tot sollicitanten met vereiste diploma’s, maar richten ons op beschikbare burgers met potentie, ambitie en passie.

6.1 Visieontwikkeling

Bij het ontwikkelen van mijn visie ben ik geïnspireerd door de filosofie van Zenmeester Bernie Glassman (VPRO Tegenlicht Greystoke Bakery, 2016). Deze vorm van omdenken opent een nieuw venster waardoor waarde kan worden toegevoegd. Zoals in de visie aangegeven probeer in “out of the box” andere dingen te doen. Daarbij zoek ik naar mogelijkheden waarde toe te voegen aan meer dan alleen Cosis. Het is mijn overtuiging dat innovatie alleen duurzaam kan zijn als er ook buiten de organisatiemuren wordt gekeken naar oplossingen. Dit vraagt om co-creatie en is een voortdurend proces.

Tijdens mijn dromen m.b.t. het fenomeen arbeidsmarktkrapte heb ik me laten leiden door de Gouden Cirkel (Sinek, 2017) en de Blauwe Oceaan (Kim, 2018). De “why” gaat terug naar de bron, de essentie van je onderneming. Met deze “optimale zorg voor onze kwetsbare client” als uitgangspunt ligt de tweede cirkel – de How – open voor nieuwe manieren van werken, van samenwerken. Partijen die voorbij komen drijven in de blauwe oceaan zijn o.a. het UWV, Onderwijsinstellingen, Collega instellingen en Gemeenten. Ik denk in kansen en mogelijkheden. Ik droom in netwerken en (dwars)verbindingen.

6.2 De reikwijdte van de visie:

Mijn droom stopt niet bij de wekker. Mijn visie op de arbeidsmarkt in onze sector kan – indien overgenomen en geïmplementeerd – als een olievlek uitbreiden naar andere collega-instellingen en eventueel andere sectoren. Hiermee zijn we een trendsetter op een breukvlak.

Deze vorm van “systeemvernieuwing” (Hoek, 2014) gaat voorbij de muren van Cosis en vraagt ondernemerschap en leiderschap waarbij vertrouwen de basis is. Vertrouwen in de (nieuwe) werknemers, (externe) stakeholders en de toekomst. Het bieden van zorg met (nog) niet gekwalificeerde medewerkers behoeft uitleg bij financiers en overige stakeholders.

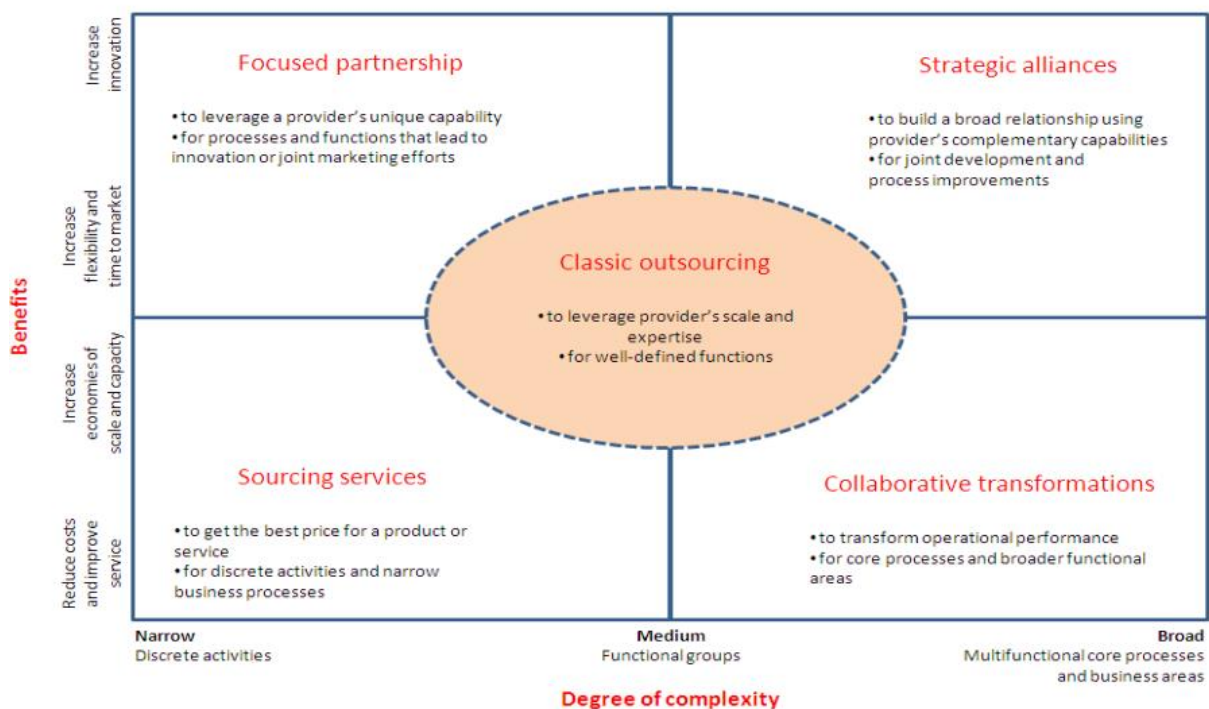
6.3 De consequenties van mijn visie:

Met deze andere kijk op de arbeidsmarkt en het verzilveren van arbeidspotentieel zullen vraag en aanbod anders worden samengebracht. Er zal een nieuwe vorm van leren worden ontwikkeld, waarbij “anders geschoolde” kandidaten op nieuwe criteria worden verbonden aan Cosis.

De vraag rijst *hoe* de educatie vorm te geven. Doen we het zelf, besteden we het uit of doen we beide? In co-creatie met het onderwijs, UWV en gemeenten is het denkbaar dat deze visie een positief effect heeft op het terugdringen van de werkloosheid, het versterken van het imago van Cosis en het (nog) beter kunnen bedienen van onze cliënten.

In theorie is outsourcen een win-win situatie; betrokken partijen kunnen excelleren in hun corebusiness en profiteren van de expertise van de ander. Mijn droom omvat twee grotere disciplines die antwoord kunnen geven op mijn wicked problem; recruitment en scholing.

Multi sourcing strategies by Peter Munro



(Munro)

Op basis van de aangereikte theorie (Kluck, 2019) van Peter Munro kies ik twee varianten uit bovenstaand schema. Als we kiezen voor intern recruitment, halen we een nieuwe discipline in huis waar we nog niet mee bekend zijn en niet onze corebusiness versterkt. Het strategisch interessant te kiezen voor “focussed partnership” (Kluck, 2019) waarbij we onderhandelen en afspraken maken met geselecteerde aanbieder(s) over producten, diensten en beloning. Gezien de huidige organisatiegrootte (na de fusie ca. 4000 medewerkers) is een intern recruitment bureau te overwegen. Scholing is van een andere orde. Het betreft een domein waar zowel een onderwijs aanbieder als Cosis inhoudelijk en organisatorisch een bijdrage kunnen leveren. De keuze wordt hier gemaakt op basis van gemeenschappelijke doelen en wederzijds vertrouwen (strategische fit), waarbij een “strategic alliance” (Kluck, 2019) voor de hand ligt.

6. Mijn (voorlopige) plan van aanpak:

De richting en inrichting van mijn visiedocument heeft bij meerdere disciplines binnen Cosis stof to nadenken gegeven. Het is betreft tweezijdige missie. Enerzijds word Cosis voorzien in gepassioneerde en lerende nieuwe medewerkers en anderzijds beoogt het een dalend effect op de werkloosheid in de regio. Zowel bij P&O, Management en aanpalende initiatieven is enthousiast gereageerd op mijn droom. Voor een passend vervolg hanteer ik onderstaande route. Na de presentatie (en goedkeuring) in het MT wil ik over gaan tot concretisering van de visie.

- Filteren (interne) overlap gekozen strategische uitdaging
- Analyseren aanwezige kennis (en onderlegger) van gekozen uitdaging
- Onderzoeken alternatieven t.a.v. gekozen uitdaging
- Uitwerken strategische keuze
- Onderbouwen strategische keuze op basis van voorgenoemde uitkomsten
- Presenteren visiedocument aan MT

7. Reflectie op mijn leerproces

De hoeveelheid, diepte en de breedte van de aangereikte stof heeft mij in verwarring gebracht. Pas tijdens de derde module realiseerde ik mij de impact van de eerste. Meerdere keren heb ik gedacht dat ik “het” wist. Ik herken in mij een visionair. Iemand die in beelden denkt, iemand die zich voor kan stellen hoe het eruit komt te zien. Als grafisch vormgever maakte ik nooit voorstudies op papier of de computer. Op basis van de input van de klant ontvouwde zich een plaatje, een beeld van het eindproduct. Diezelfde werkwijze heb ik tot voor kort gehanteerd in mijn functies in de zorg.

Totdat mijn baan mijn missie werd. Ik ben na gaan denken over routes, alternatieven en scenario's. “What if...”. Het niveau van de docenten en de wijze waarop ik word uitgedaagd versterkt mijn behoefte om “voorstudies” te maken. Breder kijken, dieper graven en meer ontdekken.

In de aanloop naar de inleverdatum heb ik me laten verleiden tot het aanleveren van een “gelikt eindproduct”. Wellicht is dat een rudiment van mijn grafische achtergrond. Ik probeerde alles perfect te hebben als of het “af” is. Volgens Martijn Aslander bestaan er geen permanente oplossingen. Ik heb zijn “Nooit af”-principe (Aslander, 2015) weer in de arm genomen. Dat belemmert mijn droom en staat de transformatie naar een lerende organisatie in de weg. Deze vorm van perfectie zorgde met enige regelmaat voor acute studiekrimp en onbreekbare apathie. Ik bleef hangen op woorden en zinnen, zag het groter verband niet meer en zocht houvast in “wat anderen hadden gemaakt”. Deze schijnveiligheid werd gelukkig om zeep geholpen door mijn partner. Zij zit in de eindfase van een Master en wees me op “Theorie U” (Scharmer, 2017). Ik moet loslaten om opnieuw te kunnen vasthouden. Ik zit in een Cosis-proces, en ook in een persoonlijk transformatieproces. Cosis en ik zitten op verschillende plekken in de U. Ik hoop met mijn ontwikkeling (tot nu toe) een positieve bijdrage te mogen leveren aan de ontwikkeling van Cosis.

Het voert te ver alle docenten aan te halen en te refereren naar hun bijdrage aan mijn ontwikkeling. Philip, Leen, Leo, Guus en Jan hebben de meeste impact gehad met het toegankelijk maken van de aangeboden materie. Naast de inhoudelijke aanscherping over uiteenlopende strategische issues heb ik ook mijn rol als leider scherper voor het oog gekregen. Het niet meer klakkeloos meegaan in overtuigingen van anderen, meer vragen dan vinden en van consumeren naar consuminderen hebben mijn missie op een hoger plan gebracht. Ik herken me inmiddels in dienend leiderschap (Nuijten, 2014), adaptief leiderschap (Wilvliet, 2019) en het nieuwe leiderschap (Wilvliet, 2019).

In veel boeken ben ik enthousiast begonnen, weinig heb ik uitgelezen. De reden ligt onder andere - denk ik - in mijn concentratieboog, “verkeerde” prioriteiten en deels in de opbouw van de literatuur. Ik ervaar dan een herhaling van zetten, meer van hetzelfde en is de essentie van het boek halverwege al redelijk duidelijk beschreven. Ik wil me – na het afronden van de leergang – ertoe zetten de niet uitgelezen boeken alsnog tot het eind te lezen en me bekwamen in het lezen van Engelstalige literatuur.

Gedurende de leergang heb ik een aantal inzichten verworven die deels voortkomen uit het lezen van literatuur en deels door de gesprekken met medestudenten en docenten tijdens de modules. Zo kom ik tot het inzicht dat duurzame oplossingen niet bestaan, duurzaam oplossen wel. Daarnaast deel ik de opvatting dat de waarheid niet bestaat, enkel op een specifiek moment in een specifieke context. Deze inzichten neem ik mee in mijn dagelijks denken en handelen.

Bibliografie

- Aslander, M. (2015). *Nooit af*. Amsterdam: Business Contact.
- CBS. (2019, 01 23). *Centraal Bureau voor de Statistiek*. Opgehaald van CBS: <http://bit.ly/2CC27mZ>
- CBS. (2019, 01 23). *toelichting werkloosheid*. Opgehaald van CBS: <http://bit.ly/2U9tNXx>
- Cosis. (2018, 06 01). *www.cosis.nu*. Opgehaald van Cosis: <http://bit.ly/2RKD7V5>
- (2018, 06 02). *Cosis scenarioplanning 2019-2013. scenarioplanning 2019-2013*. Cosis, Assen, Drenthe, Nederland.
- Hoek, M. (2014). *Zakendoen in de nieuwe economie*. Deventer: Vakmedianet.
- Kim, C. W. (2018). *De blauwe oceaan*. Groningen: Atlas Contact.
- Kluck, G. (2019, 01 27). *AOG.Viadesk SLE135*. Opgehaald van AOG.Viadesk: <http://bit.ly/2CS0sd5>
- Mahbubani, K. (2013). *De eeuw van Azië*. Nieuw Amsterdam : Nieuw Amsterdam Uitgevers.
- Munro, P. (sd). *Multi Sourcing Strategies. Strategic Sourcing*. A. Kluck Management Consultancy, Hazerswoude-Rijndijk.
- Nuijten, I. (2014). *Echte leiders dienen*. Amsterdam: Academic Service.
- Porter, M. E. (2007). *Porter over concurrentie*. Amsterdam / Antwerpen: Business Contact.
- Scharmer, C. O. (2017). *Theorie U*. Zeist: Christoffor.
- Sinek, S. (2017). *Begin met het waarom*. Amsterdam: Business Contact.
- Slagter, H. (2019, 01 17). Opgehaald van *Met andere ogen*: <http://bit.ly/2RSwXT1>
- VPRO Tegenlicht Greystoke Bakery*. (2016, 04 03). Opgehaald van VPRO: <http://bit.ly/2RIKgoQ>
- Wiktionary*. (2019, 01 25). Opgehaald van <https://nl.wiktionary.org/wiki/deskundigheid>:
<http://bit.ly/2S7lvAV>
- Wilvliet, L. (2019, 01 27). *AOG Viadesk*. Opgehaald van AOG Viadesk: <http://bit.ly/2CP53wQ>

Ter illustratie deel ik twee filmfragmenten die operatie, tactiek en strategie in de arena laten zien. Soms moet je je in de arena anders gedragen, creatief zijn, lef tonen en samenwerken om je concurrent voor te blijven en als eerste in de toekomst aan te komen.

[Wat gebeurt er als iedereen niets doet](#) in de arena

[Wat gebeurt er als je innoveert en samenwerkt](#) in de arena

Bijlagen

1: Negen-blokkenschema (Waal)



2: Flipovers presentatie (Eigen foto's)

