



Een goed ondernemer gebruikt de crisis om nieuwe producten te ontwikkelen, vindt oud-premier Balkenende



Ben Noteboom: het gaat slecht, maar verder gaat het goed

Plannen zijn nutteloos, planning is essentieel – Best practices



Ben Tiggelaar: veranderen is als gooien met ballen op de kermis

HORYZON

VOORUITDENKEN IN EEN ONVOORSPELBARE WERELD

VOORJAARSCONGRES YACHT, 22 MAART 2012, AMERSFOORT



Foto: Getty Images

Modellen showen een nieuw model van Volvo op een autobeurs in Shanghai. Het van oorsprong Zweedse automerk, dat tien jaar lang Amerikaans eigendom was, werd in 2010 overgenomen door de Chinese autofabrikant Geely.

Wat gebeurt er morgen?

Veel dingen die we niet voor mogelijk hadden gehouden zijn allang gebeurd. De Berlijnse muur is gevallen, de apartheid afgeschaft en de olieprijs is gestegen tot ruim boven de honderd dollar per vat. Ondertussen is Europa in het nauw gekomen, zijn banken genationaliseerd en spelen de Chinezen een hoofdrol in de wereldeconomie. Wat betekenen deze veranderingen? En hoe krijgen we greep op de toekomst

als we deze zo slecht kunnen voorspellen? Het eerste lentecongres van Yacht, dat met vijfhonderd bezoekers volledig was volgeboekt, besteedde aandacht aan deze vragen, onder de noemer: vooruitdenken in een onvoorspelbare wereld. 'Vooruitdenken is nog nooit zo lastig geweest', zei algemeen directeur Peter Hulsbos, 'en nog nooit zo belangrijk. Onze concurrentiekracht wordt bedreigd. We weten en voelen dat we het tij moeten

keren.' Yacht gelooft in wendbaarheid als tegenbeweging. 'We zijn ervan overtuigd dat organisaties structureel wendbaar moeten worden.' Om die reden doet Yacht continu onderzoek naar wendbaarheid bij Nederlandse organisaties, om te zien hoe ons land er op dat punt voor staat en te helpen bij het doorvoeren van verbeteringen. 'Wendbaarheid vergroten is de missie van onze onderneming.'

Een crisis biedt kansen, vindt Jan Peter Balkenende

Als geen ander weet hij hoe je moet omgaan met scenarioplanning. In zijn acht jaar als minister-president moest Jan Peter Balkenende veel beslissingen nemen op basis van toekomst-projecties. Helderziend hoef je daarvoor niet te zijn. Wel kan het helpen om verschillende scenario's te onderzoeken.



Jan Peter Balkenende:
'Wie had kunnen voorspellen dat China de wereldeconomie op sleeptouw zou nemen?'

'Never waste a good crisis'

In de afgelopen eeuwen wisselden periodes van welvaart en depressie elkaar continu af, vertelde oud-premier Balkenende. 'Steden werden vernietigd en weer opgebouwd, voormalige koloniën werden leidende economieën. Wie had zestig jaar geleden kunnen voorspellen dat de Koude Oorlog zou eindigen, dat commerciële banken massaal zouden worden genationaliseerd en dat China de wereldeconomie op sleeptouw zou nemen?'

Profiteren van onzekerheid

Tegenwoordig is er onzekerheid op allerlei niveaus, vond Balkenende, momenteel partner bij Ernst & Young en hoogleraar Governance, Institutions and Internationalisation aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

'Laten we eerlijk zijn: we weten niet wat de toekomst gaat brengen. Maar als je met die onzekerheid leert omgaan, kun je er ook je voordeel mee doen. Goede ondernemers gebruiken een crisis om nieuwe producten, diensten en werkmethoden te ontwikkelen. Never waste

a good crisis.' Een goed voorbeeld is volgens hem Apple. 'Ruim tien jaar geleden, aan de vooravond van een economische crisis, introduceerde Apple een nieuwe mp3-speler: de iPod.

In de jaren daarna volgde de ene crisis op de andere, maar Apple groeide explosief en bleef innoverende producten ontwikkelen. Daar plukken ze tot op de dag van vandaag de vruchten van.'

Van recenter datum is het voorbeeld van General Motors, een bedrijf dat in 2008 enorm in de problemen zat. In plaats van in paniek te raken ontwikkelde het bedrijf een elektrische auto, de Chevrolet Volt (hier bekend als de Opel Ampera), die is uitgeroepen tot Auto van het Jaar 2012. 'Het feit dat je voor duurzaamheid kiest om uit de problemen te komen, zegt iets over ondernemerschap.'

Veilige haven

Dichter bij huis noemde Balkenende het voorbeeld van de Rotterdamse haven, een wereldspeler in een zeer competitieve markt. 'Ze hebben te maken met mondiale concurrentie en verschuivende economische patronen. Te midden van al die onzekerheden hebben zij zichzelf gepositioneerd als duurzame haven. Die keuze maakten ze op basis van uitgebreide scenarioplanning.' Cruciaal volgens Balkenende is dat de haven een keuze heeft gemaakt. 'Ze hebben een beeld van de toekomst geschetst, een stip aan de horizon gezet en gezegd: we gaan ervoor. Nu zijn ze misschien strenger in hun eisen dan andere havens, maar ik

weet zeker dat de keuze voor sustainability zich gaat vertalen in hoger rendement.'

Grip op de realiteit

Hoe goed je je ook voorbereidt, er kunnen altijd onverwachte dingen gebeuren, die veel invloed hebben. Balkenende verwees naar schrijver Malcolm Gladwell, die spreekt van 'The Tipping Point': een gebeurtenis verspreidt zich razendsnel als een virus en is niet meer te stoppen. Een goed voorbeeld is de Arabische Lente. Mede dankzij sociale media ging in zeventien dagen het systeem onderuit. Machthebbers verloren hun positie door een ware revolutie.

'Het feit dat je voor duurzaamheid kiest om uit de problemen te komen, zegt iets over ondernemerschap'

De meest voor de hand liggende reacties op dit soort invloeden van buitenaf zijn ontkenning en verlamming. 'Bij ontkenning probeer je de werkelijkheid te simplificeren en geef je jezelf en anderen vals vertrouwen, onder het mom dat het allemaal zo'n vaart niet loopt. Maar het is natuurlijk buitengewoon riskant om zo je verantwoordelijkheden te ontlopen.

Lees verder...



Vervolg ...

'Never waste a good crisis'

Verlamming treedt op wanneer er zo veel op je afkomt dat je niet meer weet wat je moet doen. Je gaat eindeloos onderzoeken, maakt geen keuzes en probeert de rust te bewaren door alles te laten zoals het is. Ook hiermee los je niets op, de problemen stapelen zich op.'

Extreme verhalen

Beter is het om toch te proberen bepaalde richtingen te voorzien, met behulp van scenarioplanning. Een scenario geeft een beeld van mogelijke ontwikkelingen in een onderlinge samenhang. Het zijn externe realiteiten, extreme verhalen over de toekomst die helpen om out-of-the-box te denken.

'Ontwikkel verschillende scenario's door te registreren wat er gaande is en te analyseren welke gevolgen dat kan hebben voor de toekomst. Uiteindelijk komt scenarioplanning neer op gecalculerde risico's nemen en grip krijgen op de werkelijkheid.

Verlies daarbij nooit uit het oog waar je zelf voor staat en wat je wilt bereiken. Bepaal een punt op de horizon en ga ervoor. Als je dat consequent doet, ben je wendbaarder en beter in staat om in te spelen op een veranderende werkelijkheid. Dat is een machtige opdracht, waarbij ik u heel veel plezier, stuurmanskunst en vooral geloof in eigen missie toewens.'



Het gaat slecht, maar verder gaat het goed

Een groot uitzendconcern als Randstad is een barometer van de economie. Hoe ziet ceo Ben Noteboom de dubbele dip waar Nederland momenteel in zit. 'Als ik de krant serieus zou nemen, lijkt het einde der tijden nabij. Maar 94 procent van Nederland werkt gewoon en heeft een inkomen.'



Ben Noteboom: 'Op de langere termijn krijgen we een schreeuwend tekort aan hoogopgeleiden.'

Randstad heeft zo'n 4.700 vestigingen in veertig landen. En bovendien ruim vijftig jaar ervaring. Als geen ander is het bedrijf een thermometer voor de mondiale economie. Waar is het koud, waar lauw en vooral: waar loopt de temperatuur lekker op?

'Normaal gesproken weten we vrij precies hoe het herstel verloopt', vertelde Ben Noteboom, ceo van Randstad. 'Als in het zuidoosten van de VS de vraag naar productiebanen toeneemt, volgen de administratieve banen en professionals vanzelf. Vervolgens waait dat proces over naar Europa, om de een of andere reden

altijd eerst naar West-Vlaanderen, en dan naar de rest van het continent.' Maar dit keer gooide de euro roet in het eten. 'In september 2009 zagen we eindelijk de blue collars groeien in Amerika en vervolgens steeg ook de productie in Europa. Maar door de eurocrisis daalde toen het vertrouwen. Daardoor hebben we nooit de laatste twee fasen van de cyclus bereikt.'

Toch relativeert Noteboom de situatie. Nederland heeft nog steeds de laagste werkloosheid van Europa: 94 procent van de beroepsbevolking heeft een baan.' Suggereert hij dat het allemaal

wel meevalt, wilde interviewer Twan Huys weten. 'Nee, het valt niet mee. Voor iedereen die ontslagen wordt, is het een persoonlijke ramp.'

Tip voor het Catshuis

Noteboom noemt zichzelf iemand met een eigen mening en weinig geduld – twee redenen waarom hij niet geschikt zou zijn als politicus. Maar als hij toch in het Catshuis aan de onderhandelingstafel moest aanschuiven, wat zou hij dan voorstellen?

Lees verder...

Vervolg ...

Het gaat slecht, maar verder gaat het goed

'De economie moet op gang worden geholpen, maar besparingen zijn ook nodig. Die balans is heel ingewikkeld. Kijk je op de langere termijn, dan krijgen we een schreeuwend tekort aan hoog-opgeleiden en een overschot aan laag-geschoolde mensen.'

Ondertussen wordt de arbeidsmarkt in hoog tempo geflexibiliseerd. Vrijwel niemand krijgt nog een vast contract. Is dat niet een dramatische ontwikkeling? 'Als de economie aantrekt, ontstaat er collectieve amnesie. Dan doen we weer precies hetzelfde als voor de crisis, hooguit een beetje slimmer.'

'Onzekerheid is slecht voor de markten. Pas als die weten waar ze aan toe zijn, kunnen ze reageren'

Structurele flexibiliteit

Wat raadt Noteboom de aanwezigen aan, hoe moeten zij vooruitdenken in een volstrekt onvoorspelbaar Nederland? Bedrijven moeten volgens hem structureel flexibiliteit inbouwen. 'Je kunt alleen concurrerend zijn als je op elk moment de juiste hoeveelheid en de juiste kwaliteit mensen hebt.'

Heeft Randstad zijn zaakjes zelf eigenlijk op orde? 'Zeker, doordat we volgens het

principe van field steering opereren. Net als bij Yacht hebben we teams die een bepaald marktsegment bedienen en waarvan we de beoogde productiviteit hebben vastgesteld. Bereik je dat niveau, dan voegen we mensen toe. Zit je eronder, dan moet je er minder hebben. Het kan dus zijn dat je in de ene sector krimpt en in de andere groeit.'

Dat is ook de reden dat Noteboom weinig onder de indruk is van macrocijfers. 'Als die zeggen dat de gezondheidszorgmarkt terugloopt terwijl wij net een groot ziekenhuis als klant hebben, moet ik dan gaan snijden? Lijkt me niet.'

Stel, Rutte vraagt raad

Nog één keer terug naar de politiek. Stel, Mark Rutte belt en vraagt om raad: 'Ben, wat moet ik doen: het ontslagrecht versoepelen, de hypotheekrente afschaffen of de pensioenleeftijd zo snel mogelijk verhogen naar 67 jaar?'

Volgens Noteboom is het vooral belangrijk dat er duidelijkheid komt. 'Onzekerheid is slecht voor de markten. Pas als die weten waar ze aan toe zijn, kunnen ze reageren. Mijn antwoord zou zijn: neem op elk onderwerp een geloofwaardig standpunt in en voer dat uit. En dan nog zijn we afhankelijk van grotere eenheden, zoals de euro. Wat er écht met de economie gebeurt, daar hebben we niet zo veel invloed op.'

Vraag uit de zaal:

U zegt dat de lagere functies gaan verdwijnen en dat we hogere functies nodig hebben. Hoe gaat Randstad daarmee om?

'We zijn een bedrijf met een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ik roep altijd: als je geld wilt verdienen, moet je heroïne gaan verkopen. We zijn een grote werkgever voor mensen met weinig opleiding. Als bedrijfstak brengen we honderdduizenden mensen vanuit werkloosheid naar werk. Ook proberen we samen met McKinsey uitval in het vmbo-onderwijs tegen te gaan. Gaat het om hoogopgeleiden, dan is de verwachting dat we in 2050 in Europa 32 miljoen mensen tekort hebben op de arbeidsmarkt; in Nederland 1,4 miljoen. Kijk je naar de kwaliteit die nodig is, dan is die kloof nog veel groter: de meeste banen worden steeds ingewikkelder. En je hele populatie krijg je niet op een hoger niveau.'

Vraag via Twitter:

Moet het ontslagrecht in Nederland worden aangepast?

'Er wordt vaak gevraagd of versoepeling van het ontslagrecht een bedreiging voor ons is. Dat valt mee. De hoogste penetratie van uitzenden vind je in Engeland, en dat is een zeer flexibele markt. Het gaat er niet zozeer om hoe makkelijk je mensen kunt ontslaan. Het gaat erom dat je flexibele arbeid nodig hebt om te kunnen concurreren.'





Twan Huys, Ingrid Thijssen, Pieter Schoehuijs, Jan van Doggenaar, Mario van Rijn en Ewald Breunesse.

Plannen zijn nutteloos, planning is essentieel

Ewald Breunesse (Shell) denkt na over noodzakelijke energievormen in 2060. Pieter Schoehuijs (AkzoNobel) over de complexe informatievraagstukken van de grootste verproducent ter wereld. Jan van Doggenaar (Samenwerkende Hulporganisaties) moet beslissen hoe je de slachtoffers van een ramp helpt. Schrijver, docent en strategisch adviseur Mario van Rijn (Avans Hogeschool) is expert in scenarioplanning en het managen van onzekerheid. En – hoe toepasselijk – de bestuursvoorzitter van NS Reizigers had het bijna niet gehaald vanwege een massale treinstoring rond Amsterdam. Maar gelukkig was ook Ingrid Thijssen aanwezig om uit te leggen hoe je vanuit verantwoordelijkheid omgaat met onvoorspelbaarheid.

Ingrid, we kunnen er niet omheen. De treinstoring van vandaag past perfect binnen het thema vooruitdenken in een onvoorspelbare wereld. Hoe gaan jullie met zoiets om?

‘Dit was inderdaad een dag die het uiterste van de hele organisatie heeft gevraagd, ook qua flexibiliteit. We hebben jaarlijks vijftigduizend storingen. Van verreweg de meeste merkt niemand iets. Een stuk of vijfhonderd zijn er groot, maar ook die

kunnen we isoleren. En ongeveer drie keer per jaar breidt een storing zich als een olie-vlek uit over het hele spoor. NS heeft zo’n dertienhonderd scenario’s klaarliggen. Als we een probleemdag verwachten, beslissen we van tevoren om het spoor minder te belasten. Dan val je terug in de dienstregeling van tien jaar geleden.’

Over naar de expert. Mario, om welk scenario vraagt een probleem als dat van de NS vandaag?

‘Het hangt ervan af wat je bedoelt met scenarioplanning. Wat NS vandaag is overkomen heet een wild card scenario. Dat richt zich op één facet.’

Jan, ergens in de wereld doet zich een ramp voor. Wat is jullie eerste reactie?

‘De primaire vraag is hoe je alle hulporganisaties op een rij krijgt en over verschillende belangen heenstapt. Dat is niet altijd gemakkelijk. Je weet nooit wanneer een ramp zich gaat voordoen. Je kunt dus maar beperkt vooruitplannen. Bovendien spelen emotie en media een enorme rol. Neem de tsunami in 2004 en de aardbeving in Haïti. Het was voor de hele wereld meteen duidelijk: hier moet hulp komen. Maar soms twijfel je. Bijvoorbeeld bij de overstroming in

Pakistan in 2010. Dan denken mensen toch: Pakistan, terrorisme... Pechtold twitterde na een paar dagen: ‘Zouden we Pakistan niet eens gaan helpen?’ Toen kwam er alsnog een Giro 555-actie.’

Mario, nogmaals: wat moet je bij dit soort catastrofes doen?

‘Dit zijn uiteraard extreme wild card scenario’s. Ligt er niet een oplossings-scenario klaar, dan ben je te laat. Dergelijke rampen overkomen je. Maar uit dit soort situaties komen vaak wel nieuwe scenario’s voort. Jan noemde net al de tsunami uit 2004. Ze zijn nu bezig met een strategisch early warning system: sensoren op de bodem van de Indische Oceaan die trillingen registreren en direct waarschuwen bij gevaar.’

Ewald, heeft Shell wel eens NS-momenten? Iets wat eigenlijk niet valt uit te leggen?

‘Wij hebben natuurlijk ook onze portie gehad. Denk aan de aanslagen tegen ons in de jaren tachtig, ten tijde van het apartheidsregime. Of de vervuiling in Nigeria. Zulke problemen kunnen heel lang duren. Ze overkomen je, terwijl we constant bezig zijn met onvermijdelijkheden en toekomstscenario’s. *Lees verder...*

Vervolg ...

Plannen zijn nutteloos, planning is essentieel



Denk aan thema's als de wereldbevolking, urbanisatie en energiebehoefte. Je hoort wel dat de oil peak is bereikt, maar we zitten op 250 miljoen vaten per dag en China en India staan te trappelen om meer. Die groei is nauwelijks bij te houden. Er komt dus een moment dat de vraag het aanbod overstijgt. Daarom besteden we veel aandacht aan energietransitie en substituten.'

Haalt Shell dat, voordat de olie echt op is?
'Kijk je puur naar het aantal oliemoleculen in de grond, dan is de voorraad eeuwig. Het is de vraag of we het snel genoeg uit de grond kunnen krijgen. Maar er zijn meer motieven om te kiezen voor duurzaamheid, zoals betaalbaarheid,

beschikbaarheid en acceptatie van het publiek. Als we massaal zouden overstappen naar biobrandstof, dan krijg je opnieuw complexe vragen. Denk eens aan de beschikbare landbouwgrond met een wereldbevolking van negen miljard.'

Pieter, hoe wendbaar is een multinational als AkzoNobel?

'Op commercieel niveau vragen we ons natuurlijk af welke producten we over een paar jaar kunnen en willen hebben. Dat proces moet je tussentijds monitoren, je zult je stip op de horizon af en toe moeten bijkleuren. Daarnaast zijn we continu met de toekomst bezig door ons op drie megatrends te richten: energie, vervuiling en water. Een van de grootste

gevaars van niet wendbaar zijn is verstarring, dan verlies je talent. Verder moet je een road map hebben, dat geeft rust. Plans are useless, planning is essential.'

Ingrid, de overheid legt veel verantwoordelijkheid bij NS. Hoe plan je met gebrek aan financiële steun?

'Onze treinen gaan dertig tot veertig jaar mee. Hoe ziet onze dienstregeling er dan uit, hoeveel treinen rijden er per uur op hoeveel corridors? Daar denken we nu al over na. Net als over het aantal nieuwe treinstellen dat we tegen die tijd nodig hebben. Dat gaat om miljardeninvesteringen, dus ook de financierbaarheid is nu al een gespreksonderwerp.'



Ben Tiggelaar: 'Zonder focus uit de startblokken komen is even zinloos als eindeloos theoretiseren over de beste koers.'

'95 procent van ons handelen gebeurt op de automatische piloot, en dat is prima'

Waarschijnlijk was Horyzon 2012 het eerste congres over onzekerheid waar het publiek opgekikkerd de zaal verliet. Ben Tiggelaar, onderzoeker, schrijver en trainer, inspireerde de zaal met verrassende voorbeelden en toepasbare inzichten. Hieronder een korte greep uit de stortvloed. Doe er uw voordeel mee.

In de VS wordt regelmatig berekend waar het meeste geld aan wordt besteed in de zorg, vertelde Ben Tiggelaar, die aan de Vrije Universiteit promoveerde op 'gedragsgericht veranderen in organisaties'. Wat blijkt? Tachtig procent van alle kosten is nodig om de gevolgen van modifiable behaviour te herstellen. Gedrag dat we zelf in de hand hebben: roken, verkeer, beweging, stress, eten en drinken. 'Als je bedenkt dat we in Nederland zeventig tot tachtig miljard euro aan zorg besteden, betekent dat een potentiële meevaller van 56 tot 64 miljard voor de staatskas. Alle problemen in het Catshuis zouden in één klap zijn opgelost. Waarom veranderen we ons gedrag dan niet? Omdat we dat niet zomaar kunnen.'

Automatische piloot

Het overkomt buschauffeurs wel eens: ze rijden in het weekend met hun eigen auto door de stad en stoppen ineens bij een bushalte op hun doordeweekse route. Hoe kan dat, hebben ze hier geen invloed op? Dat komt doordat onbewust automatisch gedrag het altijd wint van bewust, gecontroleerd gedrag. 'We ontwikkelen tijdens ons leven bepaalde scenario's in ons hoofd. Door bepaalde prikkels en op basis van verwachtingen, worden automatische reacties uitgelokt. Van het menselijk gedrag gebeurt 95 procent onbewust en dat is helemaal niet slecht. We vinden een

'Mensen willen best veranderen, maar ze hebben houvast nodig'

zekere mate van voorspelbaarheid zelfs fijn; we hebben het nodig. Het spaart een hoop energie, die je kunt gebruiken voor andere dingen. Bijvoorbeeld om die vijf procent slim te benutten.'

Tijd voor actie

Klinkt niet echt hoopgevend: alles wat we doen, ligt voor 95 procent vast. En dan blijkt pijn ook nog eens de beste prikkel om te veranderen. Zo lijkt elke poging om een organisatie wendbaar te maken gedoemd te mislukken. Hoe kunnen we hiermee omgaan? Vijf tips:

1. Combineer richting met actie

'Je hebt twee dingen nodig voor verandering: richting en actie. Zonder focus uit de startblokken komen is even zinloos als eindeloos theoretiseren over de beste koers. Bepaal eerst waar je voor staat, wat je sterke punten zijn en waar je naartoe wilt. Daarna is het tijd voor actie. Mensen willen best veranderen, maar ze hebben houvast nodig. Formuleer daarom concrete en praktische actiedoelen, en geef zelf het goede voorbeeld. Er bestaan verschillende technieken om nieuw gedrag te stimuleren. Gebruik deze om de sociale omgeving te motiveren en veranderen, de fysieke omgeving aan te passen en bewust gedrag bij te houden.'

2. Formeer strategisch een pilot-groep

'Vaak worden veranderingen opgelegd, en dan gelden ze ook nog eens voor iedereen en altijd. *Lees verder...*

Vervolg ...

'95 procent van ons handelen gebeurt op de automatische piloot, en dat is prima'

Vind je het gek dat mensen daar niet warm voor lopen? Door eerst te experimenteren met een kleine groep bespaar je tijd en geld. Bovendien verlaag je uiteindelijk de weerstand in de organisatie. Onderzoek welke mensen binnen jouw organisatie de meeste invloed hebben. Naar wie gaan collega's voor advies, wie vertrouwen ze? Je zult ontdekken dat deze personen vaak niet de mensen zijn die het hoogst staan in de bedrijfsstructuur. Maar het zijn wel de mensen die je nodig hebt bij een veranderingsproces. Zij trekken de kar.'

3. Maak ruimte voor experimenten

'Zorg ervoor dat de experimentgroep de ruimte heeft om te leren. Het is bekend dat prestatiegroepen en leergroepen in het begin van een veranderingsproces gelijk opgaan. Maar zodra ze fouten gaan



maken, schieten de presteerders in de stress: shit, we falen. Degenen die met een leeropdracht op pad zijn gestuurd, denken: mooi, dit gebeurt ons niet nog een keer. Je zult begrijpen welke groep het meest wendbaar is en uiteindelijk de grootste vooruitgang boekt.'

4. Wees niet bang om te missen

'Vergelijk het veranderingsproces met ballen gooien op de kermis. Probeer niet

om met je eerste bal alle blikjes in één keer om te gooien, maar gebruik hem om te zien hoe ver je ernaast zit. Daarna kun je veel beter je richting bepalen.'

5. Zorg dat je weet wat mensen motiveert

'Wat motiveert hoogopgeleide werknemers het meest: geld, complimenten, steun of status? Geen van alle. Het is vooruitgang.'



'Een ongewone setting, mag je wel zeggen, in de positieve zin dan. De sprekers hebben me echt aan het denken gezet. Even terug naar nul, dat is verfrissend. Ben Tiggelaar bijvoorbeeld, die je laat inzien dat je moet denken in leerdoelen in plaats van prestatiedoelen. Met dat inzicht kan ik morgen aan de slag.' – Almar Wimer Siebenga, ISZF

'Super-inspirerend! De diversiteit van de sprekers vooral. Als je ziet hoe zo'n

ex-politicus als Balkenende loskomt uit zijn oude rol... Ik vond het een consistente dag, terwijl er toch veel verschillende aspecten aan bod kwamen. Het belangrijkste wat ik van vandaag meeneem? Dat je dingen moet dóen.' – Lise Lotte Dekker, gemeente Zuidplas

'Yacht doet hier goed aan. Ik heb nu een heel ander beeld van ze. Dit onderwerp is namelijk van groot maatschappelijk belang. Ik zag ze altijd

als een detacheerder, gewoon een van de vele. Vandaag pakken ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid.' – Henk Bultje, DUO (Dienst Uitvoering Onderwijs)

'Het woord "plezier" viel vanuit de zaal. En dat is voor mij de kern. Het is ontzettend leuk om over onvoorspelbaarheid na te denken.' – Joost Vrancken Peeters, Knepelhout & Korthals

Verslag: [Congreskrant.nl](https://congreskrant.nl) i.s.m. Escobar (tekst), Co de Kruijf (fotografie) en Headline Integrated Communication (opmaak).