



 de inspirerende 40
2018

Business for Good

De case voor inspiratie

SYNERGIE
inspire action

De Inspirerende 40 is de jaarlijkse zoektocht naar de meest inspirerende organisaties in Nederland. Gebaseerd op grootschalige consumentenonderzoeken, casestudies, interviews en deskresearch, bevat deze achtste editie de inzichten van 2018. Dit initiatief van adviesbureau Synergie heeft als doel te begrijpen hoe organisaties groeien. Voor de Inspirerende 40 onderzochten wij welke organisaties inspireren, waarom en hoe zij dat doen, en hoe dat zich ontwikkelt door de jaren heen. Dit jaar bevatten de inzichten meer dan ooit een oproep aan leiders, terwijl ze tegelijkertijd voor iedereen toepasbaar zijn.

HUMAN

We ontdekten een intrigerende film en beweging: HUMAN. Vanuit de vraag 'What makes us human?' zet Yann Arthus-Bertrand kijkers aan het denken over de menselijke aard en hoe we samen vormgeven aan ons bestaan. Meerdere beelden in dit rapport zijn afkomstig uit deze film. Ze zijn een verrijking van deze uitgave en we zijn de mensen achter HUMAN heel dankbaar dat we ze hier mogen tonen.



De credits voor het coverbeeld gaan naar Silvia & Frank (Pixabay).



Wie inspireren en waarom

De Inspirerende 40 2018

Wat ons vandaag inspireert vinden we morgen vanzelfsprekend. Welke organisaties inspireren ons? Waar staan ze voor? Waarom inspireren zij wel en andere niet? De Inspirerende 40 beantwoordt deze vragen. Het centrale thema dit jaar is Business for Good – de ambitie om vanuit organisaties de wereld positief te veranderen. Hoe belangrijk we dat in Nederland vinden, is dit jaar nog duidelijker zichtbaar geworden. Inspirerende organisaties werken vanuit win-win: zij doen het goede en doen dat ontzettend goed. Een bijzonder product wordt ingezet als een middel om een bredere, vaak maatschappelijke ontwikkeling aan te jagen. Inspirerende organisaties werken vanuit positieve businesscases én aan positieve maatschappelijke cases. Met hun verhalen presenteren we dit jaar: de case voor inspiratie – het overtuigende bewijs dat inspiratie de basis is van groei.

Het introduceren van een 'purpose' in de organisatie is in deze tijd waarschijnlijk de belangrijkste stap in de carrière van elke CEO. De purpose is een belangrijke leidraad voor leiderschap en de grootste inspiratiebron voor professionals. Daar ligt de essentie: het gaat niet om de purpose op zichzelf maar om de inspiratie die het hebben van een purpose losmaakt in én buiten de organisatie. Stuur op deze inspiratie en de rest volgt.

Er valt nog veel te winnen voor Nederlandse organisaties. Zij worden door hun medewerkers gezien als waardevol, maar niet als vernieuwend. Ze zijn mensgericht, maar niet duurzaam. Ze leveren kwaliteit, maar zijn niet toonaangevend. Ze hebben visie, maar zijn niet origineel. En nog veel meer geldt dat leiders in Nederlandse organisaties medewerkers niet inspireren. Inspiratie creëert beweging. En het is juist deze beweging die veel organisaties claimen te zoeken.

De Inspirerende 40 van 2018 laat zien dat Business for Good het nieuwe normaal wordt. Misschien is dit nieuw voor je. Misschien werk je al vanuit een win-winperspectief en zoek je naar manieren om meer impact te creëren. In beide gevallen biedt de Inspirerende 40 voorbeelden en handvatten. Over inspiratiebronnen, de vertaling hiervan naar businesscases en het inspireren van collega's en klanten. En vooral over het vergroten van impact. Veel succes met jouw organisatie!

Het team van Synergie

Initiatief van:

SYNERGIE

Partners:





Textielverffabriek bij Karachi, Sindh provincie, Pakistan (Uit: HUMAN The Movie)

Imagine a world
in which the vast majority of people
wake up every single day
inspired to go to work,
feel safe while they're there,
and return home at the end of the day,
fulfilled by the work that they do.

Simon Sinek



Inhoud

De Inspirerende 40 2018

Deel 1: De kracht van inspiratie

De kracht van inspiratie 9

Een thema voor de boardroom 9

De businesscase voor inspiratie 12

Business for Good 17

De organisaties die de wereld veranderen 17

Deel 2: Wie inspireren en waarom

Wie inspireren en waarom 25

De Inspirerende 40 van 2018 25

Van inspiratie naar impact 38

The ones to watch 42

Vier invalshoeken voor inspiratie 49

Deel 3: Je eigen organisatie for Good

Je eigen organisatie for Good 57

Inspiratie in de gemiddelde Nederlandse organisatie 59

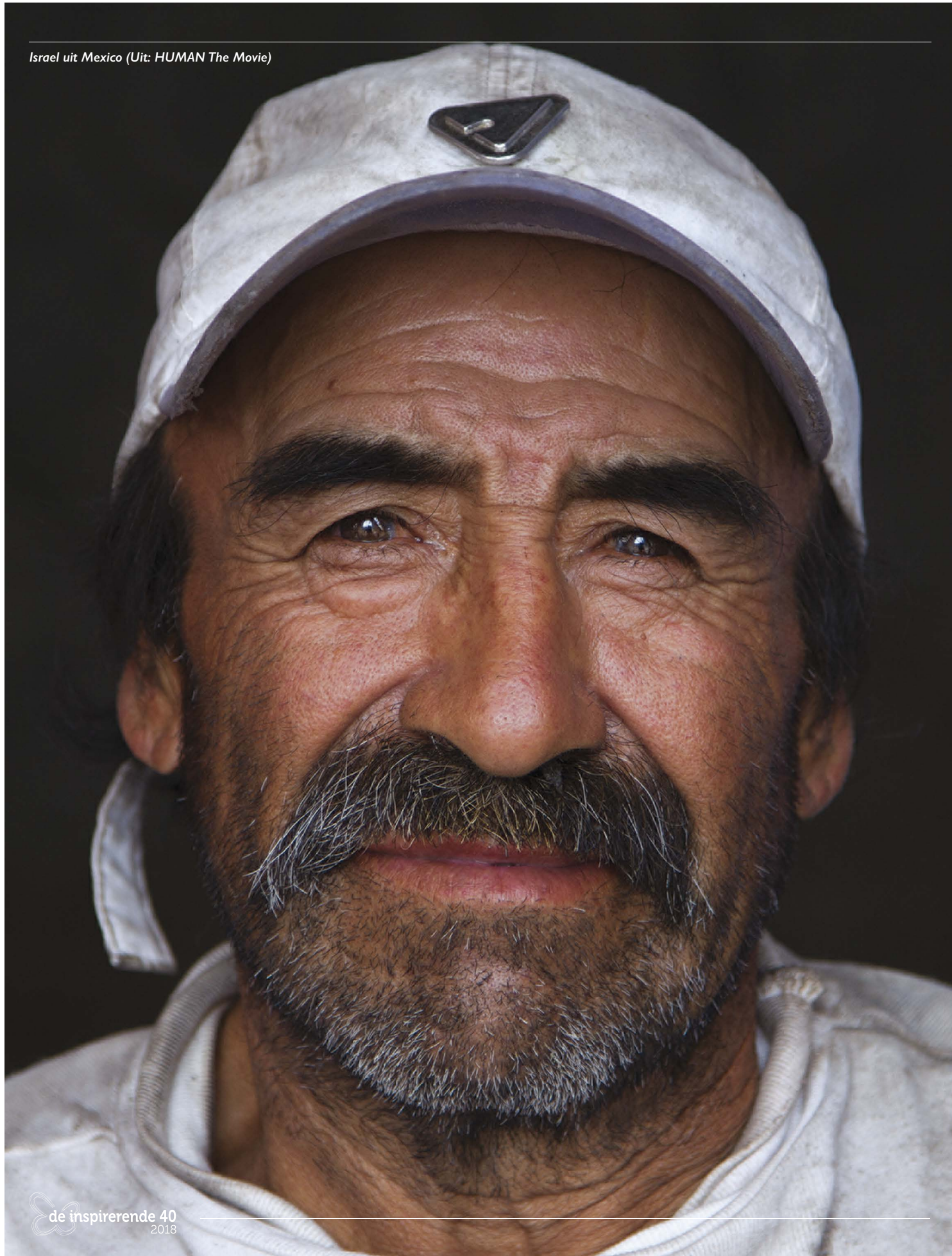
Inspiratie organiseren 63

Aan de slag 63

Blijf inspiratie vinden 73

De Inspirerende 40 Millennial-editie 76

En nu ... 78



Een thema voor de boardroom

De kracht van inspiratie

In 1994 vloog Nelson Mandela met een klein gezelschap naar een bijeenkomst in Natal. Tijdens de vlucht zag hij een propeller stilstaan. Hij attendeerde een reisgenoot hierop en vroeg of die de piloot wilde waarschuwen. De reactie van de piloot was dat hij ervan wist, de luchthaven al had gealarmeerd en dat hulpdiensten klaar stonden.

De grote paniek die op dit nieuws had kunnen uitbreken is makkelijk voor te stellen. Mandela daarentegen, hoorde het aan en las onverstoord zijn krant. Dit kalmeerde zijn reisgenoten zodat ze rustig in hun stoel bleven zitten. Vijf mensen doorstonden doodsangsten. Achteraf bekende Mandela wel degelijk bang te zijn geweest.

Inspiratie gaat niet over het ontbreken van angst. Inspiratie gaat over wat we tegen de stroom in toch doen. En hoe we anderen daarmee positief beïnvloeden. Businessleider, CEO, manager, professional, kunstenaar, leraar, arts of ondernemer; je bent op je sterkst wanneer je werkt vanuit inspiratie. Jouw impact is het grootst wanneer je anderen inspireert. Hetzelfde geldt voor organisaties: geen organisatie staat meer in zijn kracht dan de organisatie waar mensen werken vanuit inspiratie. Geen organisatie brengt meer teweeg dan de organisatie die anderen inspireert.

Inspiratie: een idee dat opeens helder wordt, waarvan je weet dat het klopt en alles anders maakt. Inspireren is de meest krachtige vorm van invloed uitoefenen. Inspiratie kan het gedrag van mensen direct en fundamenteel veranderen. Geïnspireerd zijn betekent niet dat je blind je passie volgt. Steve Jobs was gepassioneerd over zenboeddhisme voordat hij met technologie aan de slag ging. Elon Musk bakt graag koekjes op zondagmorgen. Echt inspirerend zijn mensen met een passie die ertoe doet en een idee over hoe dit realiseerbaar is.

Inspiratie: directe positieve beweging

Inspiratie is een modewoord. Supermarkten schotelen ons inspiratie voor de volgende maaltijd voor, tijdschriften verleiden ons met inspirerende weekendjes weg. Elke vacature opent de poort naar een inspirerende toekomst en iedere coach, trainer of leider belooft ons tegenwoordig inspiratie. Waar komt die populariteit vandaan?

Inspiratie is de positieve tegenhanger van angst. Waar angst mensen verlamt, zorgt inspiratie voor beweging. Angst veroorzaakt freeze, fight or flight – bevriezen, bevechten of vluchten. Inspiratie leidt tot creatie en verandering.

Waarom is inspiratie zo gewenst in deze tijd? We leven in een wereld met heel veel mooie dingen. Onze samenleving is nooit welvarender geweest. We weten en kunnen meer dan ooit. Bijna negen op de tien volwassenen in Nederland zeggen gelukkig te zijn (CBS). Dit hoge geluksniveau is al jaren constant en internationaal bijzonder hoog. We koesteren wat we hebben. Tegelijkertijd dringt het besef door dat meer van hetzelfde niet tot meer voldoening leidt. In onze manier van leven verschijnen barsten. Denk aan de groeiende kloof tussen arm en rijk en mondiale sociale en klimaatvraagstukken. Zo ontstaat een dilemma: we willen houden wat we hebben en tegelijkertijd veranderen wat nodig is. Inspiratie ontspruit uit de ideeën die dit mogelijk maken.

Inspiratie kan uit talloze bronnen komen en kent vele verschijningsvormen. Niet iedereen vindt dezelfde mensen even inspirerend, maar er zijn mensen die grote groepen inspireren. Zoals Kennedy in 1961 met zijn Let's put a man on the moon-speech. Severn Suzuki in 1992, toen ze als 13-jarig meisje de VN toesprak en volledig stil kreeg. Of Mamoudou Gassama, die dit jaar in Parijs als een ware spiderman een kleuter redde die aan een balkon bungelde.

Sommige mensen en organisaties inspireren niet met één daad, maar met veel daden. Dit zijn de mensen en organisaties die we vinden in de Mensen van Inspiratie en Inspirerende 40. Hun ideeën zijn zo krachtig, dat zij door velen worden overgenomen. Zo leidt inspiratie tot impact. Zo veranderen ideeën de wereld.

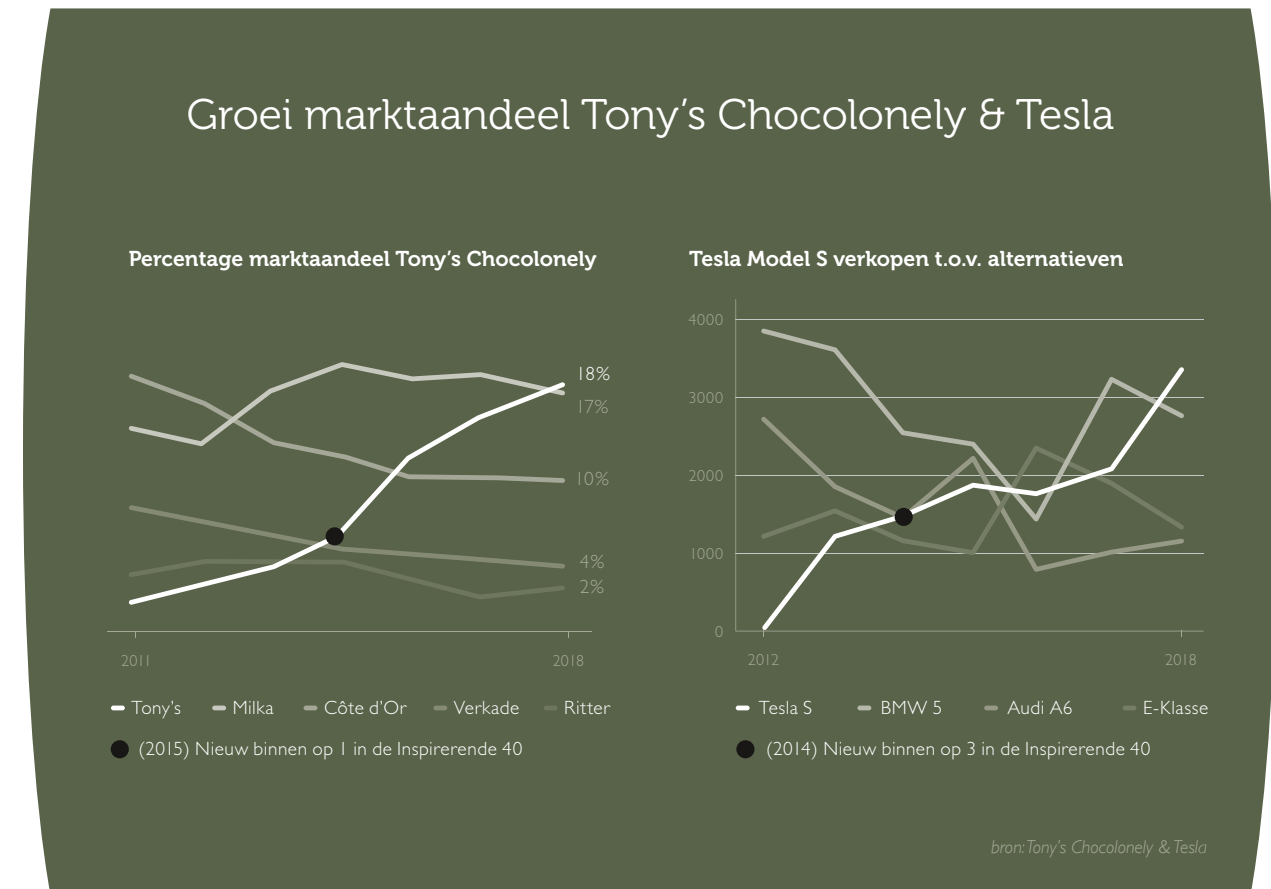
“There is nothing more powerful than an idea whose time has come.”

Victor Hugo

De businesscase voor inspiratie

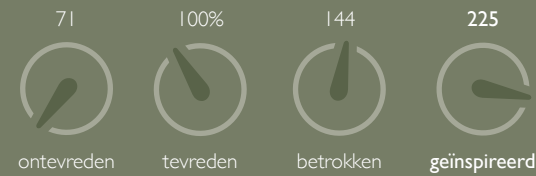
Hoe werd Tony's Chocolonely in tien jaar marktleider in Nederland? Een organisatie die startte met een handvol mensen in 2003 en die vijf jaar geleden nog maar twintig man groot was? In een gevestigde sector die gedomineerd wordt door internationale concerns met enorme inkoopvolumes, schaalvoordelen en sterke retailkanalen? Met duurdere producten en fors minder media-inzet dan de concurrentie, lijkt de koers van Tony's Chocolonely niet erg logisch wanneer je ernaar kijkt met een zakelijke blik. Toch groeiden ze, jaar op jaar, met meer dan 50 procent. Hoe kregen ze dit voor elkaar? Inspiratie. De mensen van Tony's werken vanuit inspiratie. En ze inspireren anderen.

Inspiratie is nog geen standaard gespreksonderwerp in organisaties. Niet in directies, niet in raden van bestuur; niet op HR-afdelingen, niet bij managers en ook niet onder commissarissen. Bedrijfskundige zaken domineren de boardroom. Acht jaar onderzoek naar de Inspirerende 40 geeft voldoende grond voor een hartstochtelijk pleidooi voor inspiratie. Het onderwerp hoort thuis in de boardroom en misschien wel bovenaan de agenda. Er is een stevige businesscase voor inspiratie, met overweldigend bewijs. We zien: organisaties die vanuit inspiratie werken hebben daar intern en extern voordeel van. Het is de sleutel om het beste in mensen en organisaties naar boven te halen. Dit is niet de hele case voor inspiratie; maatschappelijke voordelen horen hier ook zeker bij. Daarover later meer. Zelfs puur economisch bekeken is de 'case voor inspiratie' overtuigend.



De Businesscase voor Inspiratie

Geïnspireerde medewerkers productiever ¹⁾



Maatschappelijke betrokkenheid maakt productiever ²⁾

Werknemers zijn **13%** productiever als de opbrengst van hun werk (deels) naar maatschappelijke initiatieven gaat.

De Nederlandse consument vindt dat organisaties net zoveel aandacht moeten geven aan de business als aan de rol in de maatschappij ³⁾

84%

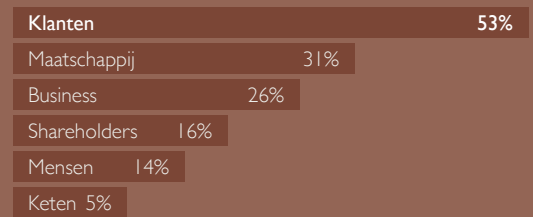
3 van de Big 4 accountants richten hun aandacht expliciet op 'Purpose' ⁴⁾



Purpose beïnvloedt sales positief ⁵⁾



Purpose heeft de meest positieve impact op klanten ⁶⁾



Organisaties met een Purpose zijn attractiever voor de markt ⁷⁾

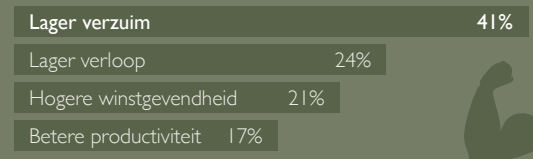


Organisaties met een Purpose bieden een beter resultaat ⁷⁾

Purposegedreven organisaties ontstijgen de S&P 500 **10x** tussen 1996 en 2011

Betekenisvolle organisaties verbonden aan menselijk welzijn ontstijgen de aandelenmarkt met **120%** in 2013

Betrokken medewerkers meer effectief ⁸⁾

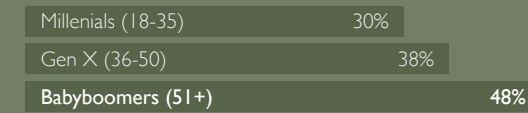


Geïnspireerde medewerkers zijn meer betrokken en blijven langer ⁹⁾

1,4x meer betrokken
1,7x meer tevreden
3x meer geneigd om te blijven



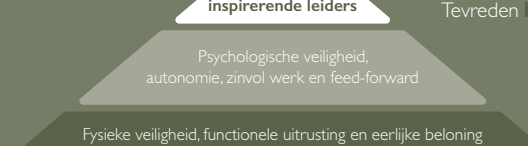
Purpose meest belangrijk voor Baby Boomers ¹⁰⁾



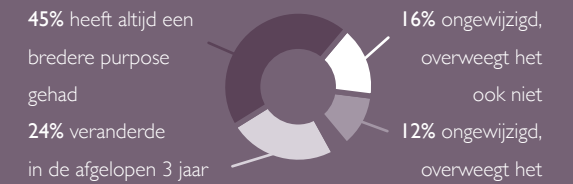
Men haalt meer voldoening uit betekenisvol werk ¹¹⁾



Behoeftepiramide medewerkers ¹²⁾



Purpose is een boardroom verantwoordelijkheid ¹³⁾



Purpose draagt bij aan Profit ¹⁰⁾

58% van de organisaties met een helder geformuleerde en begrepen purpose groeit +10% t.o.v.



42% organisaties die purpose geen prioriteit geeft

Consumenten die retailers meer herkennen als 'purpose-gedreven' besteden **31%** bij deze retailers ¹⁴⁾

De drie doorslaggevende competenties van leiders: ¹⁵⁾

- + Intensieve focus op klantbehoeften
- + Samenwerken met collega's
- + Inspireren



Bronnen:

- 1) Michael Mankins en Eric Garton perceptie-onderzoek 300 managers
- 2) April 2014: Corporate Philanthropy and Productivity: Evidence from an Online Real Effort Experiment
- 3) Edelman The Good Purpose Study 2012
- 4) Deloitte: 2030 Purpose: Good business and a better future
EY: EY/The Energy Project 2013 + EY.com KPMG: uskpmgpurpose.com
- 5) Timé Management Zelfevaluatie
- 6) 19th Annual Global CEO Survey / January 2016

- 7) Edelman The Good Purpose Study 2013
- 8) Gallup Employee Engagement 2018
- 9) EY/The Energy Project 2013
- 10) LinkedIn Purpose at Work i.s.m. EY Beacon & Harvard Business School 2016
- 11) NetImpact
- 12) Bain & Company
- 13) 19th Annual Global CEO Survey / January 2016
- 14) 2018 Accenture Love Index Research
- 15) IBM survey of 1,700 CEOs through 64 countries

Beeld: Craig Houghton (Pixabay)

De businesscase voor inspiratie

Werken uit inspiratie

Meer talent + Hogere arbeidsproductiviteit +
Hogere retentie + Hogere efficiëntie +
Hogere creativiteit + Goedkoper kapitaal

+

Externen inspireren

Hogere klantloyaliteit + Hogere kwaliteitsperceptie +
Hogere attentiewaarde + Lagere mediakosten +
Betere reputatie

Werken vanuit inspiratie

Werken vanuit inspiratie levert veel interne voordelen op.

Organisaties die inspireren zijn plaatsen waar mensen willen werken.

In een schaarse arbeidsmarkt trekken zij de talenten aan die het verschil maken. Als je mensen weet te verbinden aan een gezamenlijk doel, betekent dit dat ze richting hebben gevonden. Dit maakt een grotere mate van autonomie mogelijk, vergroot de creativiteit en vermindert de noodzaak voor controlemechanismen. Meer autonomie, creativiteit en minder controle hebben een bewezen

invloed op de tevredenheid van medewerkers, hun productiviteit

en hun intentie om te blijven (onderzoek Indeed, 2017). De eensgezindheid zorgt daarnaast

voor minder weerstand. Het gevolg is dat mensen samen

werken áán in plaats van ín de organisatie. Ze werken mét

elkaar in plaats van náást elkaar. De combinatie hiervan geeft het

'interne inspiratie-effect': het resulteert in meer talent, meer resultaat,

minder weerstand. Werken vanuit inspiratie maakt mensen dus veel productiever; in de perceptie van managers zelfs tot 225 procent

(onderzoek Bain & Company en EIU Research, 2015).

Externe voordelen

Er is grote schaarste aan aandacht in deze tijd. Het trekken van de aandacht van klanten en het behouden van relaties is een tour de force. Mensen worden overladen met berichten van organisaties die wat van hen willen. Gemiddeld verwerkt Facebook 350 miljoen nieuwe foto's per dag. Dat zijn er bijna 15 miljoen per uur; 234.000 per minuut en 4.000 per seconde. Gemiddeld ziet een Nederlander 5.000 boodschappen van organisaties per week. Van de 362 advertenties die hiervan onderdeel zijn, maken slechts 12 enige indruk. Deze indrukken verdwijnen in de zee van gemiddeld 120.000 gedachten die elk mens dagelijks heeft. Organisaties vechten om aandacht en dit gevecht wordt steeds moeilijker te winnen.

Inspirerende organisaties adverteren niet meer, maar minder. Dit geldt bijvoorbeeld voor Tesla, Tony's Chocolonely en Picnic. Zij strijden niet om aandacht maar krijgen het. Hun producten worden gekocht zonder dat zij ze met reclame hoeven aan te prijzen. In de perceptie van klanten is de kwaliteit van missie-gedreven organisaties beter dan die van niet missie-gedreven organisaties. Mensen praten over deze organisaties omdat hun ervaringen de moeite waard zijn; 72 procent van de klanten zou een missie-gedreven organisatie aanbevelen. Dat is het 'externe inspiratie-effect': het resulteert in meer aandacht, hogere loyaliteit en een betere reputatie tegen lagere kosten.

**"If your actions inspire others
to dream more, learn more,
do more and become more,
you are a leader."**

John Quincy Adams

Investerings

Is het eenvoudig? Nee. Is het voor iedere organisatie haalbaar? Ja.

Het mooiste aan inspiratie is dat het gratis is. Het kost niets en iedereen is te inspireren en

kan anderen inspireren. Kleeft er dan een kostprijs aan? Ja, zeker. Het vraagt durf, tijd en ruimte. Leaders met lef om te bepalen waar ze voor staan. Bepaalde marktkansen zullen aan je voorbij gaan. Geen zorgen, andere zullen zich weer voordoen. Opportunisme werkt wellicht stimulerend, maar zeker niet inspirerend. Het vraagt vasthoudendheid, ook wanneer de volgende stap zich nog even niet aandient. In essentie vergt inspiratie niets anders dan niet toegeven aan gevoelens van angst, opportunisme en gemakzucht. Dat is niet altijd makkelijk. Maar het loont.

De financiële businesscase is zeer positief: inspirerende organisaties zijn missie-gedreven organisaties. Zij presteren 10 keer beter dan hun peers in de S&P500 (1996-2011) en leveren volgens een ander onderzoek 120 procent hoger rendement op de aandelenbeurs (2013). Toch is inspiratie slechts zelden een thema in organisaties. Het kan wel. Hoe? Dat laten de Inspirerende 40 zien dit jaar.

Karavaan van jaks in de duinen bij Skardu, Indusvallei, Gilgit-Baltistan, Pakistan (Uit: HUMAN The Movie)



De organisaties die de wereld veranderen

Business for Good

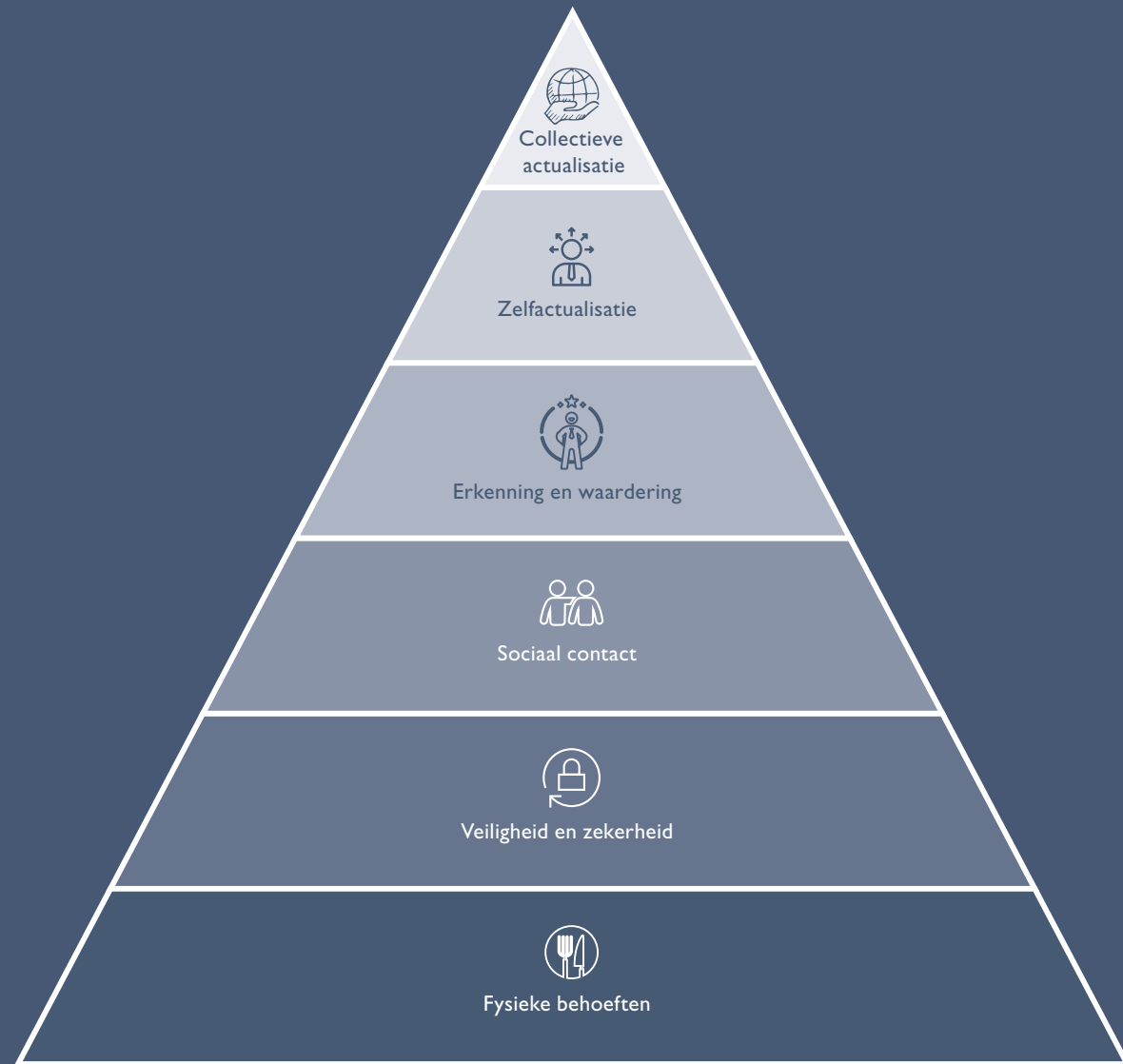
In 2014 plaatste Philips welzijn boven welvaart. Een breed elektronicaconcern veranderde in een purpose-gereven organisatie die zich richt op 'het verbeteren van het leven van mensen met zinvolle innovaties'. Met een concreet doel: het verbeteren van het leven van drie miljard mensen per jaar tot in 2025. Een doel dat overeenstemt met de Sustainable Development Goals van de VN.

Inspiratie gaat over het nieuwe normaal. Het oude normaal is dat organisaties zichzelf en geld boven mensen en hun omgeving plaatsen. Dat maakt van de economie een geïsoleerde bubbel, die los staat van de maatschappij. De Inspirerende 40 doorbreken dit automatisme. Zij laten zien hoe organisaties een rol in en voor de samenleving hebben. Het nieuwe inspirerende perspectief is dat persoonlijke winst samen kan gaan met de winst voor een ander: Business for Good. Dit nieuwe perspectief komt van organisaties die voordelen voor de klant creëren en dit combineren met maatschappelijk voordeel; zij inspireren.

Barsten in de huidige manier van denken

De beschikbaarheid van informatie lijkt een belangrijke rol te spelen. Het lijkt erop dat we ontwakken uit een periode van overvloed om nieuwe schaarste te ontdekken. Het is een andere schaarste dan we kenden. Lang werd zingeving gevonden in het oplossen van materiële schaarste (in de jaren '50), leggen van verbindingen (de jaren '60) en creëren van overvloed en status (jaren '80 en '90). In de jaren '90 leek persoonlijke vrijheid en groei het hoogst haalbare. Organisaties die daarop inspeelden raakten een snaar: Nike met het idee dat in iedereen een atleet schuilt; Apple met het geloof dat iedereen technologie voor zich kan laten werken. Dit is nu niet meer nodig en levert niet veel voldoening meer op. Wat is nu het hoogst haalbare? In de piramide van Maslow zijn we op de hoogste trede gekomen: zelfactualisatie. Maar op het hoogtepunt van het individualisme lijken meer mensen zich eenzamer te voelen dan ooit. In 2016 voelde 43 procent van alle Nederlandse volwassenen zich eenzaam, 10 procent voelde zich ernstig tot zeer ernstig eenzaam. Individuele vrijheid is een groot goed, maar meer aandacht voor het individu leidt niet tot meer geluk. Smartphones en de digitale mogelijkheden lossen dit niet op. Continue connectie is niet hetzelfde als contact.

Nieuw niveau in de Maslow-piramide: van zelfactualisatie naar collectieve actualisatie



Internet opende de doos van Pandora. Het maakt verborgen consequenties van onze welvaart zichtbaar. 'Ignorance was a bliss'. Met onze kennis groeide het bewustzijn over het nijpende energievraagstuk, het probleem van de enorme hoeveelheid CO₂ en de opwarming van de aarde, zeespiegelstijging, de enorme, verstikkende plastic soep, oneerlijke kansen voor velen in de samenleving en de scheve verdeling van welvaart en welzijn. Deze problemen zijn niet langer te ontkennen of negeren. We realiseren ons steeds meer dat kennis niet alleen macht is, maar ook verantwoordelijkheid. De houdbaarheid van het systeem staat ter discussie. Hoe dragen we de wereld over aan onze kinderen? Een discussie gericht op de verdeling van welvaart tussen generaties biedt geen antwoord. Wij of zij? Strijd inspireert nooit. Een winst- en verliesafweging is voor iedereen een slechte deal. En hoe zit het met de mensen elders op de planeet die onze welvaart mogelijk maken? Hoe verhouden we ons tot hen? De onbalans wordt steeds duidelijker voelbaar en knelt steeds meer.

Collectieve actualisatie

Uit dit latente gevoel van onbehagen ontstaat een nieuwe behoefte: hoe zorgen we ervoor dat de winst van de één niet het verlies van de ander betekent? Hoe kunnen we allemaal winnen? Wij en de generaties na ons? Wij en de rest van de wereld? Dit gaat over

het verbreden van welvaart en welzijn. Over het vergroten van duurzaamheid en het creëren van sociale gelijkheid. We willen zelf niet per se minder hebben, maar gunnen anderen wel meer. Dat is alleen op te lossen door de wereld vanuit een win-winperspectief te benaderen. Dit lijkt een nieuwe behoefte te zijn. De vraag is niet: 'Wie kan ik zijn?' maar: 'Wie kunnen wij met zijn allen zijn?' Het is een nieuw niveau bovenop de piramide van Maslow: collectieve actualisatie. De winst van de één valt samen met de winst van de ander. De groei van de één gaat samen met de groei van de ander. Wat goed is voor de ander; is goed voor 'business'. Dit spreekt aan, veel meer dan het vergroten van welvaart.

Business for Good speelt in op de behoefte aan collectieve actualisatie

Deze maatschappelijke thema's zijn te groot voor een individu om er een verschil in te kunnen maken. Maar in samenwerking met meer mensen kunnen ze wel worden opgelost. Niet allemaal in één keer, maar wel vraagstuk voor vraagstuk. Dit is precies wat de inspirerende organisaties doen. Ze bieden een perspectief waarin zowel hun klanten als de samenleving winnen. Deze beweging is al zichtbaar sinds 2014 en wordt elk jaar sterker. In 2018 begint het de lijst van 40 meest inspirerende organisaties te domineren.

"Ubuntu: ik ben omdat wij zijn."

Afrikaanse filosofie

Business for Good: de opkomst van social enterprises



Gebaseerd op: de definitie van sociaal ondernemen (www.social-enterprise.nl)

Mensen en organisaties die op deze manier denken en werken, ademen als geen ander de tijdsgeest. Denk aan de groei van social enterprises. Deze organisaties zijn zeer geschikt om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Ze bieden de meest flexibele vormen voor samenwerking en zijn zeer slagvaardig. Tesla combineert design en snelheid met een duurzaam perspectief voor de wereld, Fairtrade Original combineert lekker eten met een beter leven voor de mensen die voor hen werken. Zo moet het mogelijk zijn om een einde te maken aan de kinderslavernij in de chocolade-industrie, ervoor te zorgen dat iedereen auto kan blijven rijden omdat er genoeg energie is, en de plastic soep op te ruimen.

We claimen niet dat deze denk- en werkwijze nu al de nieuwe standaard is. Verre van. Deze ideeën inspireren juist omdat ze nog niet 'normaal' zijn. De ideeën van inspirerende organisaties laten wel zien dat iedereen die er mee aan de slag gaat, aandacht krijgt. Omdat ze een diepe behoefte raken. De wortelen hiervan zijn al langer zichtbaar. Sterke merken uit de jaren 90 richtten zich op lifestyle en luxeproducten, de digitale merken boden vrijheid. De bekende merken die ons leven sinds 2000 kleur geven, richtten zich op het 'democratiseren van iets'. IKEA democratiseerde design, Apple gebruiksvriendelijke technologie, Google de beschikbaarheid van

informatie, Nike het idee dat in iedereen een atleet schuilt, Samsung innovaties en Picnic maakte het thuisbezorgen van boodschappen voor iedereen bereikbaar.

Inspirerende organisaties gaan nog een stap verder: ze maken iets voor iedereen, hier, nu en in de toekomst beschikbaar. Of het nu gaat over elektrisch rijden, slaafvrije chocolade, eerlijke prijzen, menswaardigheid in elke situatie, een plasticvrije oceaan; kunnen we iets bieden dat tijdloos is? Hiermee stellen we impliciet dat we verlangen naar het verbreden en verankeren van onze welvaart. Ook deze ontwikkeling is al langer zichtbaar. Unilever werkt sinds 2013 aan de ambitie om de omzet te verdubbelen en daarbij de 'footprint' te halveren. Op basis hiervan nam Paul Polman impopulaire financiële beslissingen, maar hij stal er de harten van medewerkers, klanten en investeerders mee en verbeterde en passant de afgelopen drie jaar elk jaar de onderliggende operationele marge. Deze dubbele ambitie motiveerde managers, medewerkers en aandeelhouders om zich extra in te spannen. Unilever liep destijds voorop en krijgt nu massaal navolging. Win-win wordt het nieuwe normaal. Nieuwe organisaties combineren de verschillende ambities van het zakendoen schijnbaar moeiteloos: winst voor de klant gaat samen met winst voor de omgeving en winst voor de organisatie: win-win-win.

The Global Goals for Sustainable Development ...



... hoe verhouden je organisatiedoelen zich daartoe?

Beeld: Claire Droppert – www.claireonline.nl



De opkomst van Business for Good

Indicatoren voor de opkomst van Business for Good, van win-win organisaties:

- De belangrijkste eigenschappen van inspirerende organisaties gaan over hun rol in de samenleving. Vooral duurzaamheid wint aan belang.
 - Nieuwe organisaties in de Inspirerende 40 zijn social enterprises (Triodos Bank, De Vegetarische Slager, Fairtrade Original) en purpose gedreven organisaties (The Body Shop, Dove);
 - Grote, bekende organisaties verdwijnen uit de Inspirerende 40: FrieslandCampina, BMW, Mercedes-Benz, Marktplaats en KLM;
 - In 2013 bestond de Inspirerende 40 uit 13 purpose -gedreven organisaties en 1 social enterprise. In 2018 bestaat de Inspirerende 40 uit 3 goede doelen, 1 not-for-profit, 11 social enterprises en 12 purpose-gedreven organisaties;
 - Van de 15 meest inspirerende organisaties is de meerderheid inmiddels een social enterprise, goed doel of not-for-profit;
 - Organisaties waarvan de inspiratiewaarde toeneemt, zijn een social enterprise (Tesla), not-for-profit (Rijksmuseum), goede doelen (WNF, Rode Kruis) en purpose-gedreven organisaties (Picnic, Rituals);
 - De grote dalers zijn beursgenoteerde organisaties zoals BMW, Mercedes-Benz, KLM, Coca-Cola;
 - 8 van de 11 'ones to watch' (organisaties die hoog scoren op inspiratiewaarde, maar nog niet bekend genoeg zijn) zijn sociale enterprises of purpose-gedreven organisaties;
 - De lijst van de meest inspirerende mensen wordt aangevoerd door mensen met een inclusieve boodschap voor alle mensen: Nelson Mandela, Dalai Lama, Barack en Michelle Obama, Floortje Dessing en Oprah Winfrey. Naast de eigen vader en moeder.

Geen altruïsme, wel verantwoordelijkheidsbesef

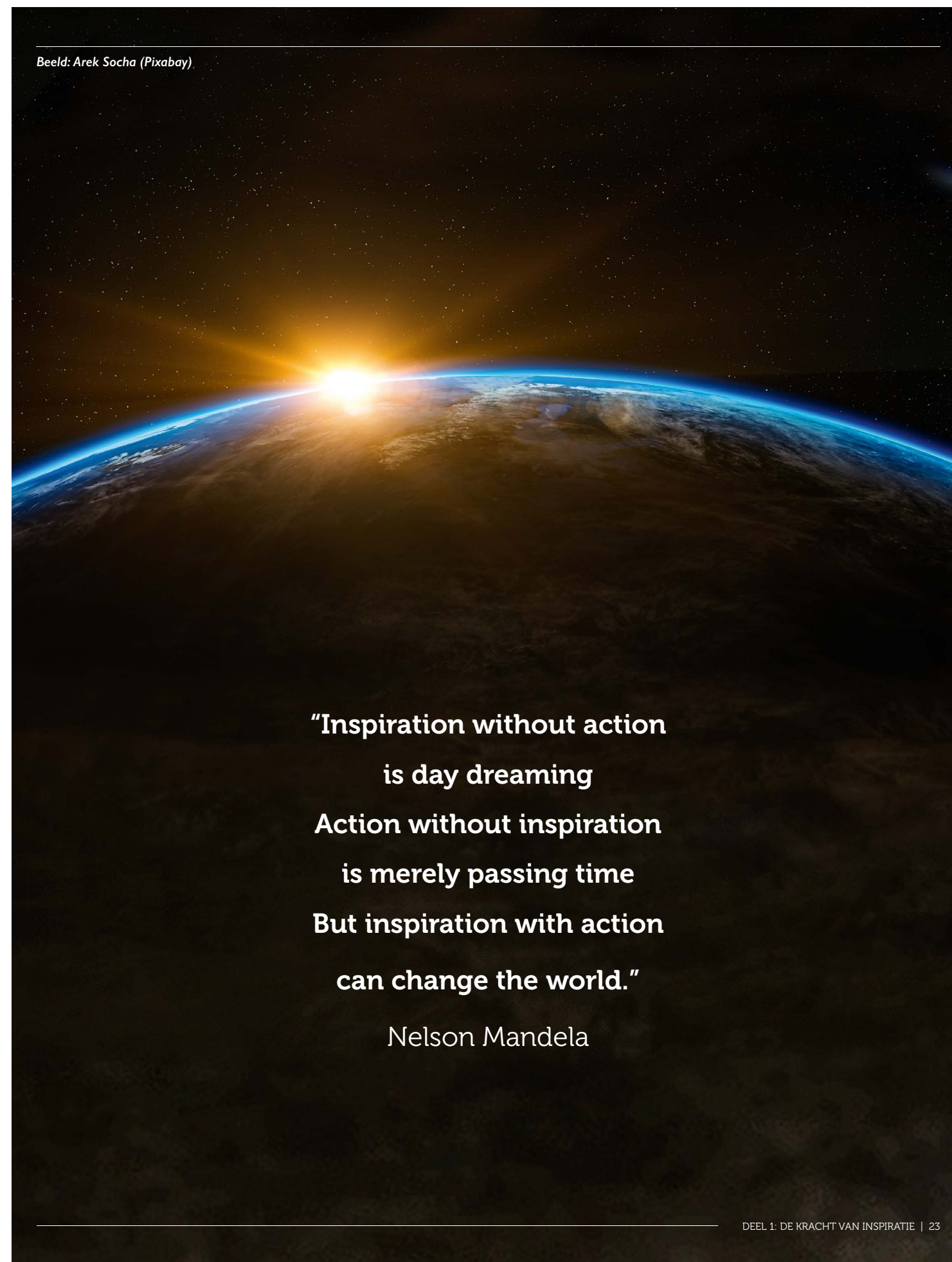
De winst voor de ander moet niet ten koste gaan van jezelf. Wat inspireert is het idee dat het beide kan: een geweldig product/ dienst voor jezelf op een manier die iedereen welzijn en welvaart brengt en bovendien toekomstbestendig is. Alle social enterprises in de Inspirerende 40 bieden een bijzonder product dat er uitspringt: Tony's Chocolonely verzeezout-carameliseerde de chocolade-industrie en introduceerde vrolijke chocolade voor volwassenen. Tesla introduceerde design, snelheid en elektronische snufjes. IKEA combineert design met lage prijzen. Deze producten blinken uit en combineren dit met een ideaal dat daar bovenop wordt geplaatst. Zoals Triodos Bank ooit de meest klantvriendelijke bank werd om

daarmee duurzaam bankieren onder de aandacht te brengen. Het goed doen is een middel om het goede te doen. Dit inspireert medewerkers om verder te gaan en is de sleutel tot het veroveren van de harten van klanten en het vinden van nieuwe markten. Het is het nieuwe 'normaal'.

'The case for inspiration'

Het pleidooi voor inspiratie gaat hiermee verder dan alleen de businesscase. De businesscase richt zich op de voordelen voor de organisatie. De totale 'case' omvat ook de voordelen voor de samenleving, nu en in de toekomst. Dit is een win-wincombinatie. Dat is wat in 2018 inspireert. De voordelen om overal en altijd vanuit inspiratie te werken kunnen alleen maar onderschat worden.

Beeld: Arek Socha (Pixabay)



**"Inspiration without action
is day dreaming
Action without inspiration
is merely passing time
But inspiration with action
can change the world."**

Nelson Mandela

De case voor inspiratie



"Geld is de zuurstof waarop je de race loopt. Maar het is niet de finishstreep. De finishstreep is dat je de wereld mooier maakt, dat je een sociaal probleem oplost, een milieuprobleem oplost, dat je iets doet."

Henk Jan Beltman, Tony's Chocolonely



Textieldrogerij in Bahawalpur, Punjab, Pakistan (Uit: HUMAN The Movie)



De Inspirerende 40 2018

Wie inspireren en waarom

IKEA is opnieuw de meest inspirerende organisatie van Nederland in 2018, net als in 2017 en eerder in 2014 en 2013. IKEA werkt vanuit haar DNA aan win-win. Producten die voor hun klanten een beter design combineren met kwaliteit, duurzaamheid, functioneel voordeel en een lagere prijs, leveren klanten al winst op. Gedreven door de ambitie om 'een beter leven voor iedereen' te creëren, democratiseerde IKEA design.

In 2012 besloot IKEA een stap verder te gaan en ook de winst voor de maatschappij integraal onderdeel te maken van haar strategie 'mens en planeet positief'. Centraal staat het geloof dat een beter leven niet alleen nu, maar ook voor toekomstige generaties mogelijk gemaakt moet worden. Hiervoor richt de organisatie zich op drie pijlers: energie & grondstoffen, mensen & gemeenschappen en klanten helpen duurzaam te leven. Zoals past bij IKEA bleef het niet alleen bij woorden, maar volgden daden. Sinds 2015 investeerde IKEA meer dan 1 miljard euro in de ontwikkeling van hernieuwbare energie en andere maatregelen om klimaatverandering aan te pakken. Voor de gemiddelde Nederlander werd LED bereikbaar gemaakt met een prijs per lamp van nog geen euro. IKEA verkoopt zonnepanelen en in Amsterdam rijden vanaf 2020 alleen nog elektrische vrachtwagens. Het gaat snel, zichtbaar en met ambitieuze stappen. Zo gebruikt IKEA Business for Good: goed voor mensen nu, maar ook in de toekomst. Het slaat ook in 2018 aan.

Dit zijn de Inspirerende 40 van 2018 volgens Nederlanders



Tesla is de op één na meest inspirerende organisatie van Nederland voor de gemiddelde Nederlander. Het is de eerste organisatie die al vijf jaar onafgebroken tot de drie meest inspirerende organisaties behoort. We brachten dit in de zomer in kaart, nog vóór de 'Tweet-gates' die Elon Musk veroorzaakte rond de beursnotering en het drama van de jonge Thaise voetballers die vastzaten in een grot in Thailand. Zelfs toen lag Tesla al onder vuur, maar Tesla bleef inspireren en zette door, ondanks de kritiek. Tesla biedt een duidelijke win-win: de intentie om een toekomst zonder CO₂-emissie te creëren, de vastberadenheid om dat hoe dan ook voor elkaar te krijgen, door auto's op de markt te brengen die in hun klasse sneller, mooier en geavanceerder zijn dan hun concurrenten. Het is een bewuste keuze waar je het mee eens of oneens kan zijn, maar waar kritiek moeilijk vat op krijgt.

Opvallende verschijningen in de top 40

Fairtrade Original innoveerde van keurmerk naar foodmerk. Met nieuw design werd deze nieuwe focus in de markt gezet. Het sluit naadloos aan bij de tijdsgeest. De Vegetarische Slager komt binnen op de achtste plaats. De win-win? Vlees laten staan en niets missen, of liever gezegd, genieten van de smaak. Andere nieuwkomers zijn The Body Shop, Dove en Triodos Bank (terug), alle organisaties die in hun verhaal de winst voor de ander gelijkstellen of lijken te stellen aan hun eigen winst. Dille & Kamille, WNF en Picnic groeiden het meest in inspiratiewaarde. De organisaties die voor hen plaats maakten zijn grote organisaties die markten domineerden met de focus op productbeleving: KLM, Marktplaats, FrieslandCampina, Mercedes-Benz en BMW. BMW, Mercedes-Benz, KLM en Eneco verloren het meest aan inspiratiewaarde. Met uitzondering van Eneco richtten zij zich vooral op de directe beleving van hun producten. Klantbeleving omvat tegenwoordig echter veel meer dan alleen productbeleving, het gaat ook om wat het product voor de wereld doet.

"A change is brought about because ordinary people do extraordinary things."

Barack Obama

Case Het meisje dat boven de AH woont en bij Picnic bestelt

Boven de AH wonen en je boodschappen bij Picnic bestellen? Wilma doet het. Haar achterdeur is praktisch naast de ingang van AH en toch levert Picnic het merendeel van haar boodschappen. Als je haar hoort praten, krijg je het gevoel dat ze dit nog lang zo zal blijven doen. Waarom?

Bestellen bij Picnic is zelfs voor Wilma makkelijker, en daarnaast goedkoper en vooral leuker. Makkelijk omdat de boodschappen naar de voordeur worden gebracht. Ze hoeft geen grote zware tassen de trap op te dragen. Het aanbod van de bezorgers van Picnic om de boodschappen naar de keuken te brengen, spreekt haar aan, maar dat hoeft voor haar niet. Ze neemt ze bij de deur aan wanneer het uitkomt. Gemak genoeg. Picnic is goedkoper dan AH in haar beleving en dat weegt ook mee.

Maar Picnic maakt haar ook vrolijk. Die kleine, grappige bestelautootjes die bijna om dreigen te vallen bij harde wind, waar de bezorgers naar je moeten zwaaien wanneer je naar hen zwaait en die je met een familiair 'hallo, hier ben ik dan!' begroeten wanneer ze aanbellen met de boodschappen.

Zelf zegt ze daarover: 'Van het bezorgen van boodschappen maken ze een bezorgbeleving. Daar word ik blij van.' Natuurlijk loopt ze nog wel eens naar beneden wanneer de mayonaise op is en ze die net nodig heeft. Maar het merendeel van de boodschappen? Er zal nog vaak zo'n grappig autootje parkeren naast de deur van de AH.



De Picnic bezorger bij het huis van Wilma, voor de Albert Heijn

Dit zijn de Inspirerende 40 van 2018 volgens Nederlanders



Ranking		Ontwikkelingspercentage *	Verschuiving in plaatsen **	Totale score ***
2	Tesla	0% ▶	0 ▶	1084,19
3	Apple	-1% ▼	0 ▶	1080,91
4	Rode Kruis	0% ▶	1 ▲	1080,50
5	Bol.com	0% ▶	-1 ▼	1079,07
6	Fairtrade Original	nieuw		1076,56
7	Rijksmuseum	0% ▶	2 ▲	1068,20
8	Vegetarische Slager	nieuw		1064,03
9	Tony's Chocolonely	0% ▶	-1 ▼	1063,02
10	Rituals	1% ▲	3 ▲	1062,78
11	Samsung	1% ▲	4 ▲	1057,14
12	Efteling	-1% ▼	-2 ▼	1057,01
13	Dille & Kamille	4% ▲	17 ▲	1056,83
14	WNF	3% ▲	15 ▲	1052,61
15	Dopper	-1% ▼	-4 ▼	1050,76
16	Picnic	3% ▲	15 ▲	1045,73

* Het ontwikkelingspercentage geeft de ontwikkeling van de organisatie ten opzichte van 2017 weer.

** Verschuiving in plaatsen van deze organisatie ten opzichte van 2017.

*** De scores worden jaarlijks gebaseerd op indexscores waarbij het gemiddelde van alle gemeten organisaties 1.000 punten bedraagt.

17	Lego	-3% ▼	-10 ▼	1041,53
18	KWF	-3% ▼	-4 ▼	1024,00
19	Bugaboo	-1% ▼	4 ▲	1023,55
20	Velux	-1% ▼	2 ▲	1022,39
21	The Body Shop	nieuw		1018,91
22	Coolblue	-2% ▼	-4 ▼	1018,29
23	Netflix	nieuw		1017,70
24	ANWB	-1% ▼	1 ▲	1014,97
25	Nike	-4% ▼	-13 ▼	1014,09
26	Philips	-6% ▼	-20 ▼	1010,54
27	Lidl	-3% ▼	-11 ▼	1008,72
28	Gazelle	-3% ▼	-8 ▼	1007,87
29	Albert Heijn	1% ▲	10 ▲	1007,05
30	Campina	0% ▶	6 ▲	1006,76
31	Adidas	-1% ▼	1 ▲	1006,15
32	Douwe Egberts	-1% ▼	1 ▲	1005,63
33	Ben & Jerry's	-4% ▼	-12 ▼	1000,09
34	Auping	-3% ▼	-8 ▼	995,57
35	Google	-4% ▼	-11 ▼	989,67
36	Innocent	-2% ▼	1 ▲	985,16
37	Starbucks	0% ▶	9 ▲	983,59
38	Greenchoice	-4% ▼	-11 ▼	983,21
39	Dove	nieuw		973,29
40	Triodos Bank	-1% ▼	15 ▲	967,74

Verdwenen uit de Inspirerende 40 in 2018: FrieslandCampina, BMW (grootste daler), Mercedes-Benz, KLM, Marktplaats.

2018: Business for Good

De Inspirerende 40 2018 luiden een nieuw perspectief op organisaties in, een perspectief dat gaat over win-win en Business for Good. De omslag is vers. In 2011 was Efteling de meest inspirerende organisatie, in 2012 Apple: organisaties die de zorg voor de ervaring van klanten tot een kunst hebben verheven. De waarde hiervan blijft. Zij staan nog in de Inspirerende 40, net als bol.com en Coolblue. Maar zij zijn niet de blikvangers die verrassen. Dat zijn de organisaties die een winperspectief hanteren. Organisaties worden inspirerend wanneer ze antwoord geven op grote vraagstukken en thema's. Wanneer ze een perspectief bieden op de samenleving, daarvoor voortdurend

innoveren, producten bieden die ook nog eens heel bijzonder zijn en op een open, prikkelende manier een relatie aangaan.

Een nieuwe manier van denken over organisaties ontwikkelt zich steeds sneller: van organisaties als middel om in de eerste plaats economisch te floreren naar organisaties als middel voor een betere wereld. Tesla, De Vegetarische Slager, Tony's Chocolonely en Triodos Bank maken duidelijk dat dit geen bevestiging is van enkele, kleine, idealistische organisaties. Business for Good wordt een nieuwe norm. Dit is wat we herkennen in de eigenschappen van inspirerende organisaties. Wat de vraag oplevert: *Waar is jouw organisatie een middel voor?*

Het huidige normaal

Financieel gedreven
Organisaties hebben een business doel
Welvaart voor welzijn
Het goed doen staat centraal
Welvaart verdiepen
Mvo is onze maatschappelijke verantwoording
Duurzaamheid is people, planet profit
Eigendom en hoge posities worden financieel gewaardeerd
Lead on purpose
Gestuurd door controle
Innoveren is kostbaar maar noodzaak
Klantrelaties zijn series van transacties
Loyaliteit gaat over die van klanten aan de organisatie
De winst van de één is het verlies van de ander

Het nieuwe normaal

Purpose-gedreven
Organisaties hebben een maatschappelijke rol
Welzijn voor welvaart
Het goede doen staat centraal
Welvaart en welzijn verbreden
In de maatschappij ligt onze bestaansreden
Duurzaamheid is people, planet, purpose en persistence
Er is waardering voor iedereen
Lead with purpose
Gestuurd door inspiratie
Innovatie is een kans en middel voor purpose invulling
Klantrelaties ontstaan door samen ergens voor te staan
Loyaliteit gaat over die van de organisatie aan klanten
We winnen of verliezen samen

"There is no persuasion without inspiration."

Barack Obama

Nike leert al doende hoe het een positief verschil in de wereld maakt

140 2018
NO.
25

In 2010 stelde Nike's CEO Phil Knight in de Nike Better World film dat hij door de jaren heen was gaan beseffen wat een organisatie met de omvang van Nike kan doen voor een land, de maatschappij, voor sporters en voor medewerkers. Het riep bij hem de vraag op wie er eigenlijk verantwoordelijk is voor natuur en milieu en bijvoorbeeld voor het toegankelijk houden van sport voor alle kinderen. 'Who should find a better way to grow a successful business', vraagt Knight zich hardop af in de film. Hij sluit af met de woorden: 'A company becomes an example, which becomes an inspiration, which opens the world's minds to the potential we all have.'

De 2018 Kaepernick-campagne van Nike bracht veel in beweging: in Amerika, waar President Trump zelfs het einde van het merk voorspelde en een aantal klanten Nike producten verbrandde. Maar ook in Nederland, waar er online ontelbare steunbetuigingen waren voor de durf en het statement dat Nike maakte. De critici die oordeelden dat Nike een grote fout had begaan, kwamen bedrogen uit. Het aandeel schoot omhoog, de positieve aandacht op social media (+1.300 procent) ook. De film werd in korte tijd meer dan 25 miljoen keer bekeken, de journalistieke aandacht piekte én de online sales groeide in de bewuste maand met meer dan 30 procent.

Slimme marketing? Zonder twijfel ook. Maar gezien het statement van Phil Knight in 2010 was dit geen op zichzelf staande marketingactie. De inspiratiekracht van Nike gaat verder. Al lange tijd kiest de organisatie ervoor om zich via campagnes te bemoeien met het publieke debat. De 'Equality'-campagne bij het aantreden van Trump is een goed voorbeeld. De organisatie (nummer 25 in de Inspirerende 40 van 2018) heeft het tot haar missie gemaakt om meer te zijn dan een sportmerk. Waarbij niet alleen de campagnes een krachtig middel blijken, maar ook de transparantie van Nike over haar maatschappelijke rol in het verleden. De organisatie trad eerder zelf naar buiten met misstanden rond kinderarbeid en slechte arbeidsomstandigheden op productielocaties en adresseerde de fouten die de organisatie heeft gemaakt.

Nike maakte campagnes over vrouwenrechten, over ouderen, over obesitas, over stereotypes en over minderheden. Nike zal dat zonder twijfel blijven doen, getuige de boodschap van de huidige CEO, Mark Parker: 'What keeps us going is this simple belief: when Nike creates meaningful change within our own company and within the communities that we influence, we make a positive difference in the world.'

Hoe inspiratie zich ontwikkelt door de tijd

Om grip te krijgen op inspiratie doen we jaarlijks meerdere onderzoeken. Deze onderzoeken leveren de vier pijlers op onder inspirerende organisaties. Deze zijn al jaren hetzelfde, namelijk (1) visie, (2) organisatie, (3) product en (4) relatie. Steeds waardevoller worden de inzichten in de lading van deze pijlers. De ontwikkelingen hiervan vangen de tijdsgeest. De grafieken hiernaast tonen deze ontwikkeling.

In 2018 zien we veel bewijs voor de insteek van deze editie, 'Business for Good'. De pijler visie wint wederom aan belang, waarbij vooral de groei in het belang van duurzaamheid in het oog springt. Nieuw genomineerden zijn dit jaar social enterprises zoals Seepje en De Vegetarische Slager. Daarnaast zien we het belang van innovatie toenemen.

Vier pijlers achter inspirerende organisaties

Scores op vier pijlers vormen samen de inspiratiewaarde van organisaties. Elke pijler stelt een basale vraag waarop elke organisatie antwoord heeft te geven:



Visie

Waarom verdien je mijn aandacht?

In 2018 gaat dit vooral over de mate waarin de organisatie duurzaam is, een maatschappelijke rol vervult en een authentieke visie heeft.



Organisatie

Waarom zou ik je geloven?

In 2018 gaat dit vooral over de mate waarin de organisatie innovatief is en de toon zet.



Product

Waarom zou ik voor je kiezen?

In 2018 gaat dit vooral over de kwaliteit van de producten.



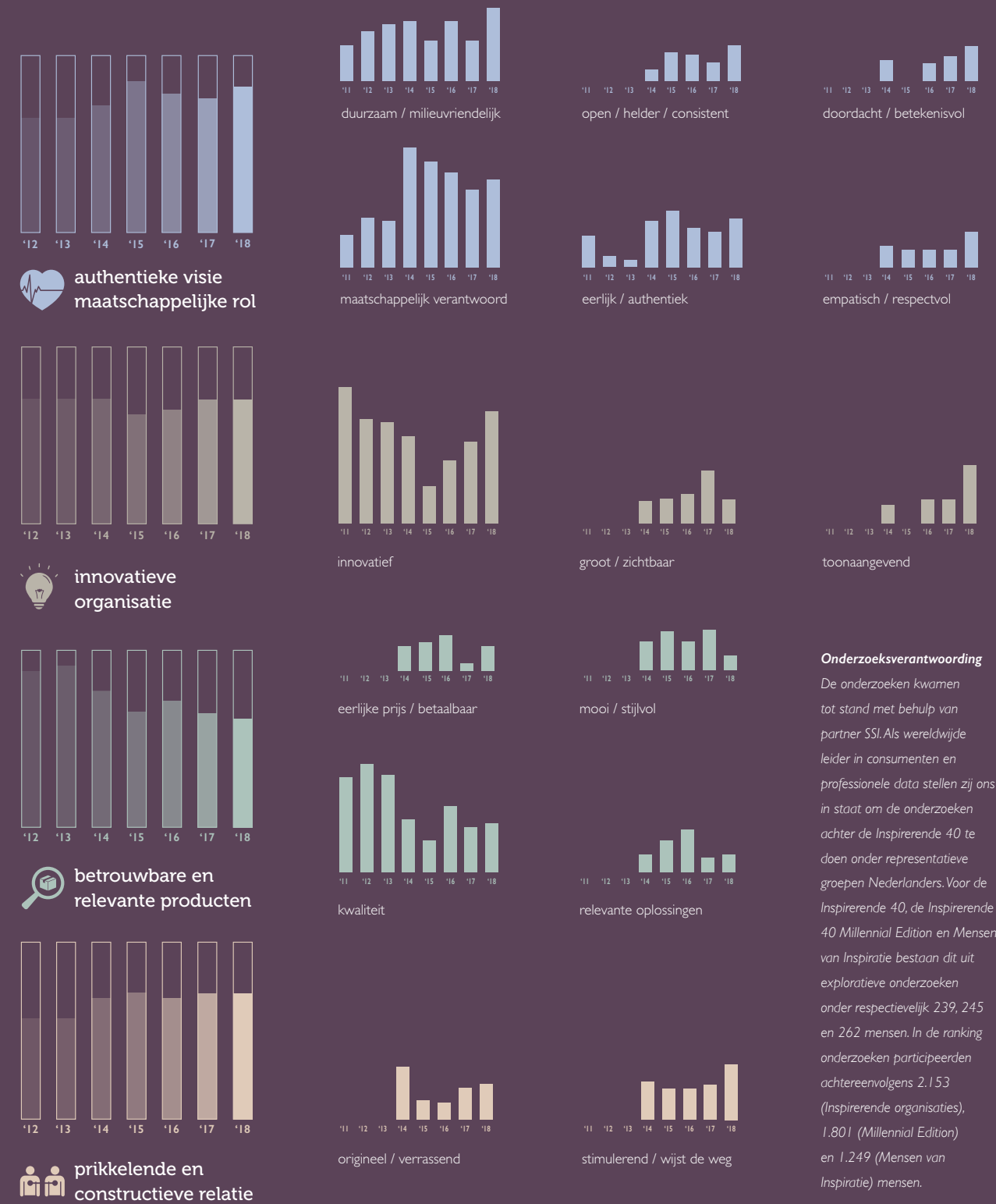
Relatie

Waarom zou ik bij je blijven?

In 2018 gaat dit vooral over een rolmodel zijn en een constructieve relatie.



De vier pijlers van inspirerende organisaties en het belang van iedere pijler in de totaalscore in 2018



Onderzoeksverantwoording

De onderzoeken kwamen tot stand met behulp van partner SSI. Als wereldwijde leider in consumenten en professionele data stellen zij ons in staat om de onderzoeken achter de Inspirerende 40 te doen onder representatieve groepen Nederlanders. Voor de Inspirerende 40, de Inspirerende 40 Millennial Edition en Mensen van Inspiratie bestaan dit uit exploratieve onderzoeken onder respectievelijk 239, 245 en 262 mensen. In de ranking onderzoeken participeerden achtereenvolgens 2.153 (Inspirerende organisaties), 1.801 (Millennial Edition) en 1.249 (Mensen van Inspiratie) mensen.

TESLA MISSION
Accelerate the world's transition
to sustainable energy.



De Inspirerende 40-impactaward gaat in 2018 naar ...

Tesla, de eerste organisatie die vijf jaar in de top 3 staat en in drie lijsten voorkomt: Inspirerende organisaties, de Millennial Edition en Mensen van Inspiratie (Elon Musk).

Op 31 maart 2016 stelden duizenden mensen zich op in lange rijen om duizend dollar aan te betalen voor een product dat ze nog nooit hadden gezien, waarvan ze niet wisten wat het kon, wanneer het geleverd zou worden en zelfs wat het uiteindelijk zou kosten. Over de hele wereld werden 's nachts wekkers gezet om hetzelfde online te doen. Het ging om een product dat werd geleverd door een organisatie die bekend stond om het missen van deadlines. Een week later hadden wereldwijd 325.000 mensen een aanbetaling gedaan. Zonder dat er één advertentie was gezet. Elon Musk en Tesla laten zien waar inspiratie toe kan leiden.

Elon Musk wordt ook wel de levende Tony Stark, beter bekend als Iron Man, genoemd. Als geen ander maakte hij grootse dromen waar: Met zijn visionaire blik transformeerde hij drie industrieën: elektrisch vervoer, zonne-energie en ruimtevluchten. Waarom? Omdat hij bij zichzelf dacht: 'I have a better way.'

Met het geld dat hij al op jonge leeftijd verdiende met de verkoop van Zip2 en PayPal, kon Elon Musk zijn echte dromen waarmaken. Eerst wilde hij op Mars een broeikas neerzetten om gewassen te verbouwen. Dit project kwam niet van de grond. Wel was dit de start van SpaceX, een bedrijf met de langetermijnvisie om bevolking van de ruimte mogelijk te maken.

Kort daarna kwam Tesla, met de missie om de wereldwijde overgang naar een toekomst van duurzame energie te versnellen. Musk zag, net als zovelen, dat de CO₂-uitstoot zorgt voor opwarming van de aarde. Maar anders dan velen, deed Musk daadwerkelijk iets. Hij zag dat de mens behoefte heeft aan reizen, dus moest er een manier gevonden worden voor emissievrij transport.

Elon Musk formuleerde een zeer heldere strategie voor Tesla. Als eerste een elektrische sportauto maken, omdat in die klasse men bereid is om meer te betalen. Vervolgens besloot hij de winst te gebruiken om een betaalbare sedan te maken, om de winst daarvan weer te gebruiken voor een betaalbare auto voor de massa: de Model 3, die er binnenkort aankomt. En terwijl hij daarmee bezig was, ook de opties verzorgen voor zero-emission electric power-generatie. Deze strategie zette hij in 2006 op internet, met de woorden: 'Ssst, don't tell anybody else'.

Dit is innovatie in duidelijke mijlpalen richting een 'compelling goal', waarbij Tesla heldere, haalbare subdoelen formuleert. Daarnaast moest de Tesla ook de meest veilige auto zijn. Musk wil met drive assist uiteindelijk naar zelfsturende auto's en de sedan moest natuurlijk geen burgerlijk wagentje zijn, maar extreem snel, wat bewezen werd door hem te laten racen tegen een straaljager: Toys for boys. Een andere mooie stunt was het lanceren van een Tesla in de ruimte. Dat hiermee de berg ruimteafval nog wat groter is geworden, vergeten we voor het gemak maar even. En nu is het dus tijd voor de Model 3 en de eerste elektrische vrachtwagen.

Heldere subdoelen en mooie stunts zorgen voor een constante stroom positieve berichten die Tesla vooral op social media voortdurend in het nieuws brengen. Daarbij heeft Elon Musk even uitgesproken opvattingen over de manier van organiseren:

- de weg naar de klant gaat via de ingenieursafdeling, niet via marketing
- de fabriek als een fabriek bouwen (mega factory)
- production hell

Tesla verheft op deze manier innovatie als middel om een uitgesproken doel te bereiken: een zero emission future. Innovatie krijgt hiermee een helder doel.

Toen de Inspirerende 40 werd uitgevraagd was de stroom aan negatieve berichten nog niet op gang gekomen. Musk's 120-urige werkweken vroegen te veel van zijn lichaam en hij nam slaapmiddelen. De dubbelrol van CEO en COO werd door velen als onverantwoord gezien, waarop zijn reactie was: als je iemand weet die het beter kan, dan graag. De productie van Model 3 kwam niet goed op gang, waardoor de leveringen vertraagd zijn. Ook het gedoe rondom de hulp aan de 12 Thaise kinderen die vastzaten in een grot hielp niet mee. Wellicht met goede intenties wilde Musk een duikboot aanbieden om de kinderen te redden, een Britse duiker noemde dit een PR-stunt en daarop maakte Musk de duiker uit voor pedofiel. Met zoveel slaaptkort en stress krijgt iedereen een wat korter lontje, maar de meesten van ons staan niet zo centraal in de media, waardoor onze faux pas niet zoveel ruchtbaarheid krijgen.

Musk wist desondanks goed stand te houden totdat hij begin augustus een tweet van negen woorden uitstuurde: 'Am considering taking Tesla private at \$420. Funding secured.' De Amerikaanse beurswaakhond SEC dook hier bovenop. Musk trof een schikking van 20 miljoen dollar en moest opstappen als bestuursvoorzitter. Wel blijft hij aan als CEO.

We zijn natuurlijk erg benieuwd op welke plek Tesla zou eindigen als we de meting nu opnieuw zouden houden. We vermoeden dat het bedrijf niet veel lager zou eindigen. Want hoewel het prettig is voor zowel klanten als medewerkers wanneer een bedrijf geleid wordt met weinig verstoringen – processen lopen goed, deadlines worden gehaald en forecasts kloppen – toch smullen we met z'n allen van heldenverhalen waarin het fout dreigt te gaan en de held het toch voor elkaar krijgt om alles weer goed te maken. Ook in het bedrijfsleven zien we vaak dat dit de mensen zijn die de promoties krijgen. Die krijgen de aandacht, waar de stille performer die op sublieme wijze het proces gestroomlijnd laat lopen, minder opvalt. Misschien niet om haar organisatie, maar zeker wel om haar visie staat Tesla verdiend op de tweede plaats. Want van een zero emission future wordt de hele wereld beter. Business for Good!

Sadashiv uit India (Uit: HUMAN The Movie)

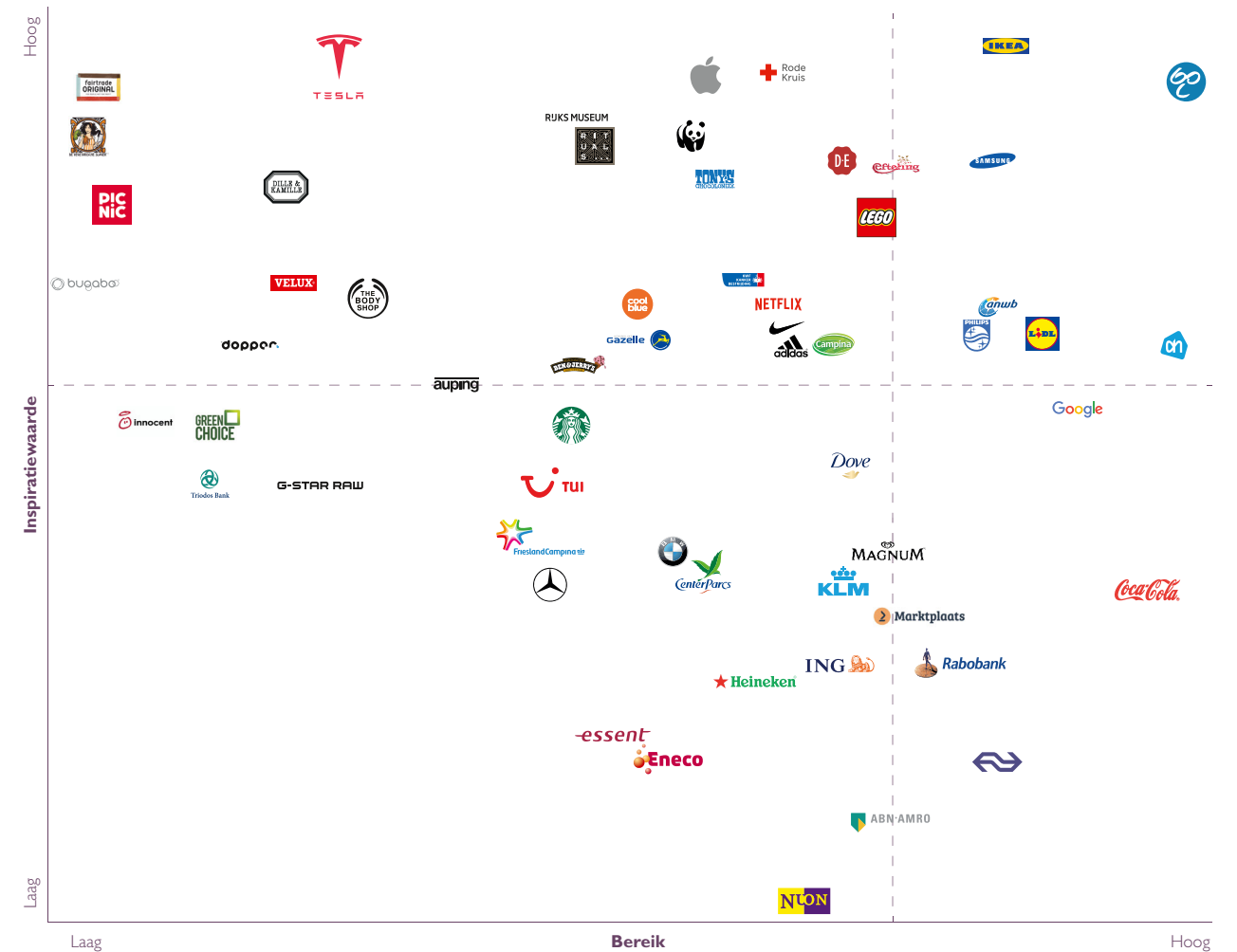


Van inspiratie naar impact

Ondanks de winkeldichtheid is Nederland een van de landen waar het meest op internet wordt besteld. Wie dit voor elkaar kreeg? Een blauw mannetje met een bolle buik. Dankzij bol.com is bestellen op internet nu de gewoonste zaak van de wereld. Wat begon als een online boekwinkel, veranderde ons koopgedrag en ons straatbeeld voor altijd.

Inspiratie is niet hetzelfde als impact. Het is wel de beste basis om impact te krijgen. De Inspirerende 40 is ontstaan vanuit de wens om te begrijpen welke organisaties vandaag inspireren. Kortom, wie de goede dingen doen en aandacht krijgen. Dit zijn niet per se de meest bekende organisaties maar kunnen juist (nog) kleine organisaties zijn. Impact gaat echter verder. Impact is Inspiratiewaarde x Bereik. Beoordelen we de Inspirerende 40 daarop, dan ontstaat een breder beeld. Daarmee zien we niet alleen welke organisaties inspireren, maar ook welke organisaties dat het grootst weten te maken.

De Inspirerende 40 en hun impact (Inspiratiewaarde x Bereik)



Beeld: Capture This voor Synergie

“Iemand die de vakken vult in een supermarkt speelt thuis World of Warcraft in vijf parallelle werelden. We gebruiken zoveel van wie we zijn niet in organisaties.”

Oscar Hundman – bol.com



Waarom en hoe bol.com zelfsturing invoerde

Organiseren voor impact

Hoe blijft bol.com klanten verrassen? bol.com staat dit jaar op de vijfde plaats in de Inspirerende 40. In de ogen van de gemiddelde Nederlander scoort de organisatie vooral op de pijlers product (hoge kwaliteit, relevante oplossingen) en relatie (geeft me een goed gevoel, prikkelt me). Bijzonder is de schaal waarop bol.com inspireert. Dat maakt de impact van bol.com bijzonder groot. Hoe organiseer je inspiratie op zo'n grote schaal? Oscar Hundman, director commercie bij bol.com, was in 2015 betrokken bij de transformatie, naar 42 zelfsturende teams die elk verantwoordelijk zijn voor een winkel. Bouwend op het geloof in *samen*, legde hij met zijn team de basis om de invulling van klantbehoeften en -ervaringen naar een nieuw niveau te tillen.

De ambitie om klanten de beste winkel in Nederland en België te bieden, bracht bol.com er in haar bestaan al vaker toe om zichzelf opnieuw uit te vinden. In zijn boek 'Het geheim van bol.com' biedt oud marketingdirecteur bol.com Michel Schaeffer een bijzondere inkijk in deze historie. De combinatie van eigenschappen valt op en klinkt door in de gesprekken met Hundman. Een enorme drive om het elke dag beter te doen 'omdat het allemaal nog veel beter kan', een groot hart voor klanten, het vak en ondernemerschap, een scherp inzicht in leidende principes en een pragmatische mentaliteit. Zo floreert ondernemerschap en een groeiende markt doet de rest. Met succes, de omzet bedroeg in 2017 1,6 miljard euro en groeide ook in 2018 (in het tweede kwartaal met 23,2 procent).

Samenwerking als belangrijkste sleutel

Het zijn de menselijke verhalen achter deze prestaties die bol.com zo interessant maken. Organiseren voor impact zat vanaf de start in het DNA. Ze hebben het bij bol.com vaak over 'the founders mentality' en het 'gevoel van de Portakabin'. Vanuit een gebouw dat in de volksmond ook wel een keet genoemd wordt, werd de eerste grote online boekenwinkel gelanceerd. Toen al was de ambitie om klanten de beste en meest complete winkel te bieden die er ooit is geweest. bol.com zag vroeg in dat traditionele retailwetten online geen standhouden en verbreedde zich snel van boekenwinkel tot mediawinkel. De drijvende kracht is altijd het streven om het leven van klanten steeds makkelijker te maken door het beste aanbod met de meest relevante oplossingen op het juiste moment en plaats aan te bieden. Vanuit deze ambitie leerde bol.com vertrouwen op algoritmes, liet als één van de eerste in Europa andere winkels en leveranciers toe en groeide uit tot een platform. Samenwerking is hierin de belangrijkste sleutel. De groei die volgde legde indirect de basis voor de meest recente transformatie. En zoals vaak bij de meeste transformaties, was de aanleiding niet alleen maar positief.

Eenzaam in groei

Drie jaar geleden organiseerde Hundman als director nieuwe categorieën een tweedaagse met zijn team. In korte tijd hadden nieuwe winkels/productcategorieën een enorme bijdrage aan de groei geleverd. Hun omzet groeide in enkele jaren van drie miljoen naar 300 miljoen. Er was hard gebouwd aan het team. Commerciële mensen waren geselecteerd op de combinatie van passie voor producten in 'de eigen winkel', voor online retail en voor de bol.com-mentaliteit waarin ondernemen, datafocus en een dienende houding centraal staan. Er was veel gedaan om dit team te begeleiden en faciliteren. Gedurende de tweedaagse zou met hen de volgende stappen worden bepaald. Dat zou het ook doen, maar op een andere manier dan vooraf bedacht.

Hoewel alle aanwezigen verantwoordelijk waren voor groeicijfers van 20 tot 200 procent heerste er geen euforische stemming. Sterker nog, allen bleken zich ondanks het succes op momenten zeer eenzaam te voelen. Ongeacht alle inspanningen van bol.com

om de goede omgeving te creëren voor goede mensen, was er ergens iets wezenlijks verloren gegaan. De silo's waarin de commerciële organisatie opereerde creëerde muren tussen mensen en afdelingen. Gedreven en goede mensen raakten gefrustreerd door de onmogelijkheid om het goed te doen. Voor Hundman waren de gevoelens van eenzaamheid het ergst. 'Wat volgde was acht uur luisteren en proberen te begrijpen. Einde van de dag wisten we vooral dat er iets heel fundamenteels mis was, ondanks onze groei en alle goede bedoelingen. 'Dit niet meer' was de enige mogelijke uitkomst.'

Zelfsturing als uitgangspunt

Maar hoe? Hundman, inmiddels director commercie, vervolgt: 'Om te bedenken hoe we het gingen oplossen moesten we diep gaan. Begrijpen hoe het nu werkt, wat het veroorzaakt en teruggaan naar de oprichtingsenergie. In de Portakabin heerste een teamgevoel, samen verantwoordelijk zijn. Met de schaal waarop we waren gegroeid, raakte dit bijna verloren.' En zo ontstond het idee voor 42 zelfstandige winkels/productcategorieën en dat de manier om dit te organiseren via zelfsturende teams moest zijn. bol.com is voor de klant één winkel waar hij of zij verschillende soorten producten kan kopen. Van product tot product verschilt de marktsituatie en de klantreis. Om een zo goed mogelijke winkelervaring te creëren

werkt de organisaties in zogenaamde winkelteams, bijvoorbeeld de computerwinkel, of de sportkleding, Nederlandse boeken of speelgoedwinkels. Deze teams zouden via het intensiveren van zelfsturing nog bepalender worden voor de ontwikkeling.

Een transformatie die je niet vooraf kunt uitdenken

Wat volgde was een proces dat goed laat zien wat nodig is om inspiratie op schaal te organiseren. Hundman: 'Mensen willen het heel goed doen. En ze kunnen heel, heel erg veel. Maar zoveel mensen laten zoveel van wat ze kunnen thuis. Iemand die de vakken vult in een supermarkt speelt thuis World of Warcraft in vijf parallelle werelden. We gebruiken zoveel van wie we zijn niet in organisaties. Hoe nodigen we mensen bij bol.com uit om alles dat ze hebben mee te nemen in het werken?' Drie uitgangspunten vormen de basis voor de aanpak hiervoor: vertrouwen, verantwoordelijkheid en vakmanschap.

Vertrouwen geef je

Het start met het geven van vertrouwen. 'Je kunt niet andersom beginnen, verantwoordelijkheid vragen, vakmanschap stimuleren en vertrouwen geven wanneer het goed gaat. Vertrouwen is de basis. Vanuit vertrouwen kun je kritische gesprekken voeren om verder te komen. Voor het organiseren van vertrouwen moet je veel omdenken. We hebben bijvoorbeeld de MT-structuur omgebouwd. Het MT-overleg vindt laat in de week plaats, na alle andere teamoverleggen. Zodat dit MT niet dicteert wat anderen moeten doen, maar wij ons richten op de hulpvragen vanuit de organisatie die eerder in de week zijn ontstaan. We werken aan het organiseren van 'upward feedback'. Want als medewerkers het verschil maken, zijn managers daar vaak niet bij. Omgekeerd geldt dit wel, medewerkers zijn erbij wanneer managers het verschil moeten maken. Wie is dus beter in staat om wie te beoordelen? Dit moeten we allemaal omdraaien om beter te worden.'

Vertrouwen krijgt een plek met crossfunctionele teams. Elk team draagt gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor een winkel. Met deze teams als hoeksteen is de basis gelegd om het geloof in samen intern te organiseren en terug te brengen. 'Het meest krachtige dat ik kan doen is mensen uitnodigen mee te denken over hoe het beter kan,' legt Hundman uit. 'De ideeën en de plannen die het oplevert verrassen vaak.' Vanuit de verschillende winkels-/productcategorieën wordt gericht nagedacht over de volgende stappen om behoeften van klanten beter in te vullen en te helpen om het beste aanbod in hun situatie te vinden. De klantreis staat hierin centraal. Daarnaast werkt bol.com aan innovaties die de hele winkelervaring steeds beter maken. Enkele recente voorbeelden zijn bijvoorbeeld het stemgestuurd winkelen via Google Home, de uitbreiding naar drank, de pilot in Amsterdam met PostNL om met elektrische bakfietsen binnen twee uur na bestellen pakketjes op duurzame wijze thuis te bezorgen, de mogelijkheid voor trouwe klanten om producten te verzenden zonder verzendkosten. Het is het resultaat van een groot einddoel voor ogen hebben en steeds weer opnieuw de eerste stap zetten.

De ongemakkelijke momenten van zelfsturing

Leidinggeven aan een proces dat energie en beweging op zo'n grote schaal losmaakt, kent ook ongemakkelijke momenten. 'Het moeilijkst zijn de momenten waarop het goed loopt en ik me ook nuttig wil blijven voelen. Het was wennen om dan een vraag te bedenken in plaats van een idee te lanceren. Mensen zijn de succesfactor van een snelgroeiende organisatie, zeker in een snel veranderende omgeving. Daarom probeer ik mensen aan te nemen waarvan ik nerveus word omdat ze op onderdelen meer kunnen dan ik. Door te bedenken wat het doel is dat we nastreven, lukt dat.' Om feeling te houden met de winkels sluit Hundman elke week aan bij een andere winkel teammeeting. 'Loslaten is niet hetzelfde als jezelf niet actief opstellen. Als ik dat niet zou doen, weet ik over een paar jaar niet meer wat speelt.'

Organiseren voor impact

De zelfsturende winkels leggen de basis om het geloof samen in- en extern naar een volgend niveau te tillen. 'Samen gaat ook extern op. We kunnen onze partners nog zoveel beter helpen bij het retailen via bol.com. Inmiddels gaat één op de drie bestellingen via een partner. Ook dit levert weer een stroom aan initiatieven op over hoe het beter kan.' Inmiddels heeft bol.com 21.000 verkooppartners, die samen met bol.com een assortiment aanbieden van 16 miljoen artikelen. Het werkt, gemiddeld zijn er per dag 2 miljoen winkelbezoeken. Op de drukste dag in 2017 werden er 17 artikelen per seconde besteld.

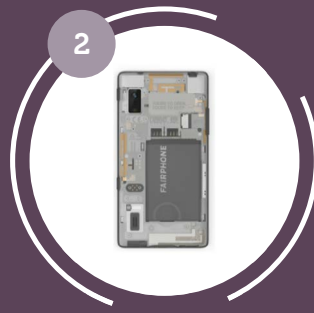
Het denken in de win-win zit hiermee in het DNA van bol.com. Daarbij gaat de winst voor de klant samen met die voor de partners en vervolgens bol.com zelf. Hundman is gevoelig voor de ontwikkeling dat veel organisaties purpose omarmen. Hij gelooft dat dit mogelijk is wanneer de business samengaat met dat wat het voor de omgeving oplevert. Voor bol.com is dat het toekomstbestendig maken van Nederlandse en Belgische retail door samen te werken en het mensen steeds makkelijker maken. Er is nog veel mogelijk.

The ones to watch



seepje

Je kunt je was doen op een natuurlijke wijze



FAIRPHONE

Met je telefoon kun je een hele industrie eerlijk maken



VANMOOF

Fietsen city-proof maken



Farm Brothers

Het beste van het platteland bieden



ace & tate

Varieer met brillen zoals met kleding



SnappCar

Deel vervoer en geef de straten terug aan mensen



Riksja Travel

Reizen laten maken die je dichterbij je bestemming brengen



VIVERA

Vleesalternatieven even vanzelfsprekend maken als vlees

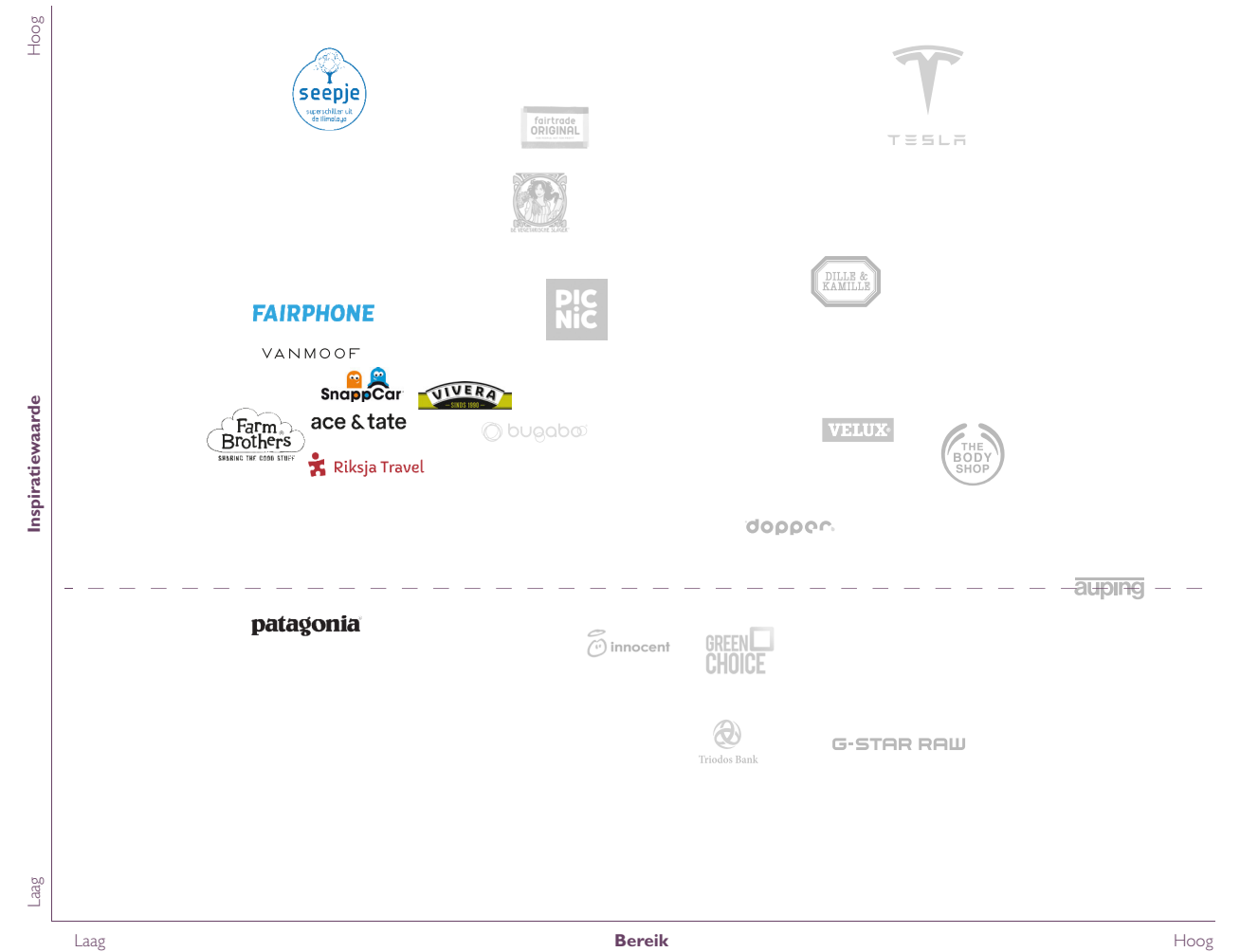


patagonia

Maak het beste product, voorkom onnodig leed, onderneem inspirerend en implementeer duurzame oplossingen

Er zijn organisaties met een hoge inspiratiewaarde, die nog niet landelijk bekend zijn. Dit zijn organisaties met goede papieren om in de toekomst steeds bekender te worden. Zij zijn, in het algemeen of in hun markt, 'the ones to watch'. Dit zijn Seepje, Fairphone, Van Moof, Farm Brothers, Ace & Tate, Snapp Car, Riksja Travel en Vivera. Ze inspireren met een nieuw perspectief.

The Ones to watch en hun impact (Inspiratiewaarde x Bereik)



Beeld: Fairphone

“Als het kan in de food
en kleding, waarom dan
niet in technologie?”

Bas van Abel – FairPhone



Het verhaal van Fairphone's Bas van Abel

De persoonlijke leiderschapsdilemma's in een eerlijke onderneming

‘Als kleding, voedsel en energie al eerlijker en duurzamer worden geproduceerd, waarom elektronica dan niet?’ met die vraag ging ontwerper Bas van Abel eropuit om te onderzoeken hoe de productieketen van smartphones precies in elkaar zit. Van Abel besloot zelf een eerlijke telefoon te gaan maken waarbij mens en natuur zo min mogelijk worden uitgebuit (VPRO Tegenlicht, oktober 2016).

Fairphone is een van de ones to watch in de Inspirerende 40. Het is dat het bedrijf nog te onbekend is, want anders zou Fairphone op plek 16 in de Inspirerende 40 staan. Het verhaal van Fairphone is een verhaal dat inspiratie in de praktijk laat zien. Inclusief de rauwe werkelijkheid. Bas van Abel is het levende bewijs van hoe één iemand het verschil kan maken. Zijn werk laat zien wat volhardendheid is, maar ook hoe vervreemding op de loer ligt. Dat het veranderen van het economisch systeem vanuit het systeem vol paradoxen zit. En uiteindelijk, dat de positieve verandering waar het om te doen was, ook echt mogelijk is.

Als social enterprise heeft Fairphone als missie om een smartphone te produceren met de grootste mogelijke positieve impact op ecologische en sociale aspecten. Hiervoor kijkt Fairphone naar de totale waardeketen. Ofwel: Fairphone wil een eerlijke telefoon maken. Geen eenvoudige opgave, want de vraagstukken liggen op alle terreinen: in de metalen en mineralen die als grondstof nodig zijn, maar ook in de afwegingen bij ontwerp, fabricage, distributie en life cycle. Fairphone gaat al deze uitdagingen in de technologiesector frontaal aan.

De missie van Fairphone gaat over het zoeken naar conflict- en kinderarbeid-vrije metalen en mineralen. Het gaat over het wel of niet toepassen van een coating – die de telefoon weliswaar beschermt tegen vingervlekken, maar meer afval oplevert in het productieproces. 'Om een duurzame telefoon te maken, de kern van ons bedrijf, moeten we materialen gebruiken waar we eigenlijk vanaf willen. Want de telefoon moet er goed uitzien om een grotere markt te creëren. Maar was het afval niet juist waar we vanaf willen? En wanneer gaan we daar dan mee beginnen?' vraagt Mulan Mu, een van de medewerkers van het eerste uur; zich vertwijfeld af in de Tegenlicht-documentaire. Dan is er nog het dilemma over de vraag hoe om te gaan met de arbeidsomstandigheden in China ... Ook als tegelijkertijd de cashflow het uitbetalen van de eigen werknemers onder druk zet.

Collectieve vervreemding

'De telefoon heeft voor mij de ultieme paradox', legt Van Abel in Tegenlicht uit: 'De telefoon is zo'n persoonlijk ding. En we zijn constant met iedereen in verbinding. Een telefoon gaat over verbinding met de hele wereld. En aan de andere kant weten we er dus gewoon helemaal niks van.' Het is een belangrijk thema voor Van Abel. Hij haalt vaak de miljoenen doden in conflicten in Congo aan die direct gerelateerd zijn aan het winnen van grondstoffen voor onze elektronica. Of hij daarvan schrikt, vraagt de Tegenlicht-journalist. 'Je weet het toch? We wéten het toch?', is zijn reactie: 'Alleen beseffen we het niet, we voelen het niet, het doet ons helemaal geen pijn. Omdat de connecties verloren zijn.'

Het economisch systeem veranderen van binnenuit

Van Abel denkt dat in de economie de crux ligt om te komen tot nieuwe inzichten en relaties. 'Het systeem markt, daar is niet zoveel mis

mee. Daar kunnen we volgens mij heel veel mee. Maar de aandrijvers ervan, die zouden we moeten veranderen. En dat kan alleen als iedereen in de keten, van consument tot aan investeerder; ervoor gaat zorgen dat we dat systeem op een andere manier inrichten.'

Fairphone is in meerdere opzichten vergelijkbaar met een andere social enterprise in de Inspirerende 40: Tony's Chocolonely, dat voortkwam uit het televisieprogramma 'De Keuringsdienst van Waarde'. Daar brachten de programmamakers de eerste repen op de markt als vorm van protest, om te laten zien dat slaafvrije chocola wél mogelijk was. Ook Fairphone begon een campagne. 'We startten niet als een bedrijf, we startten als een campagne', vertelt Van Abel aan de BBC: 'De campagnevraag was hoe we zichtbaarheid konden geven aan de situatie in Oost Congo.' De telefoon was daarin het middel om stap voor stap door de hele keten te lopen en te ontdekken waar de grondstoffen vandaan komen.

Toch kiest Van Abel ervoor om van Fairphone een bedrijf te maken. 'Een succesvolle commerciële onderneming is de beste manier om impact te maken', zegt hij in een interview tegen Tech.eu. 'Dan horen meer mensen over deze zaken, dan we kunnen bedienen met telefoons. Die consumenten zullen vervolgens hun zorgen uiten naar grotere, mainstream telefoonfabrikanten. Ze zullen eerlijke telefoons eisen en druk uitoefenen met betrekking tot de kernzaken: omstandigheden in de mijnen, fabrieken en door de keten.' Fairphone is er dan ook niet op gericht om de grootste ter wereld te worden. Fairphone wil, opnieuw vergelijkbaar met Tony's Chocolonely, laten zien dat er een markt is voor eerlijke producten. Fairphone kiest een positie als rolmodel voor een sector: 'En als de vraag groeit, dan volgt de markt wel. Dat is de manier waarop de wereld werkt.'

Tussen idealen en werkelijkheid ... de weerbarstige praktijk

Van Abel's idee sloeg aan. KPN werd met 1.000 toestellen launching customer; er volgde een crowdfunding-actie die binnen no time 10.000 klanten en 3,5 miljoen euro opleverde. In 2016 won Bas van Abel de prestigieuze Deutschen Umweltpreis. De Fairphone 2 werd de eerste modulaire telefoon ter wereld. Hij is inmiddels ruim 160.000 keer verkocht.

Inspiratie is nooit een gelopen race. De praktijk is weerbarstig. 'Je loopt tegen alle shit aan waar elk bedrijf tegenaan loopt in de economische keten: iedereen en alles denkt korte termijn en geld', signaleert Van Abel in de aflevering van Tegenlicht. Dat geldt niet alleen voor de mijnen in Congo, maar ook voor de fabrieken in China, de hele huidige waardeketen is ermee doorspekt.

Hoe leid je zonder jezelf kwijt te raken, hoe houd je het vol?

'Als je zo vol met passie en zo intens bezig bent met het maken van iets, kun je jezelf ook ongelofelijk kwijtraken, omdat je wil dat het slaagt. Voordat je het doorhebt ben je iets aan het creëren waar je eigenlijk helemaal niet meer achter staat', blikt Van Abel terug in Tegenlicht. 'Je bent bijna niet meer bezig met wat de missie is en waar we het voor doen. Je bent alleen maar bezig met de onderneming. Want ineens heb je een bedrijf dat groeit en heb je 100.000 klanten die tien tot twintig miljoen omzet maken. Je hebt de verantwoordelijkheden voor het personeel. Er zijn problemen met het product, je bent alleen nog maar met geld bezig en met overleven.'

Hij vervolgt: 'Je gaat erin en het is als een raket die gelanceerd is en je geeft alles. En je blijft geven. En natuurlijk heb je soms het gevoel dat je de hele dag dingen aan het doen bent die je nog nooit hebt gedaan. Maar ik heb tot dat moment (het leidde tot een burn-out) gedacht: 'Het kan gewoon, we zijn toch tenslotte het onmogelijke aan het doen hier?' Pas toen ik omviel kwam het besef dat je eigenlijk al heel lang iets aan het doen bent wat je niet wil en niet kan. Je wilde verandering creëren, maar je hebt een monster gecreëerd.'

Het antwoord kwam in twee gedaanten. In de vorm van zakelijke ondersteuning, waardoor Van Abel weer de kans kreeg om een ontwerper met een missie te zijn. En in het kiezen voor een ander perspectief. In een interview met Nieuwe Revu (2017) legt hij uit: 'Ik besloot om Fairphone niet langer te zien als een onderneming, maar als een kunstproject. (...) Het systeem was niet langer de windmolen waar ik als Don Quichotte tegen aan het vechten was. Ik zie het weer als een speelveld waar alles mogelijk is.'

Eva Gouwens

Van Abel's zoektocht maakte dat hij koos om per 1 november te stoppen als CEO bij Fairphone. Eva Gouwens, voormalig First Lady van Tony's Chocolonely volgt hem nu op. Onder haar leiding groeide de omzet van Tony's Chocolonely met gemiddeld 50 procent per jaar. Nu mag ze Fairphone leiden in de volgende fase. Bas van Abel blijft betrokken als commissaris bij de onderneming.

Wie verandert de wereld?

Om de wereld te veranderen zijn de ogen nu meer dan ooit gericht op ondernemingen en hun leiders. Toen Fairphone in 2016 de Deutschen Umweltpreis won, was de toelichting van juryvoorzitter Dr. Heinrich Bottermann: 'Het idee achter Fairphone is baanbrekend. Alleen nieuwe visies kunnen ons in staat stellen om negen miljard mensen op aarde een menswaardig leven te geven, als we het midden van de eeuw naderen. Het zullen die entrepreneurs zijn die de implementatie van zulke toekomstgerichte visies in banen leiden, die de leiders in de wereldeconomie zijn.'

Hoe persoonlijk diep de weerbarstige praktijk mensen kan raken, blijkt in het gesprek met Mulan Mu in dezelfde Tegenlicht-aflevering. 'Ik weet dat het bedrijf geld nodig heeft om te overleven en dat er daarvoor meer telefoons moeten worden verkocht. Daarom lossen we een paar dingen even snel op, binnen het systeem. Zodat we het product op tijd kunnen leveren, zoals beloofd. We beginnen niet meer op bepaalde dingen te reageren die we zien in de fabriek. Want als we er te veel op hameren kan het de relatie met de fabrikant schaden. We willen bij het systeem horen om te kunnen leren hoe dat systeem te veranderen. (...) Ik ben naar China gekomen om iets te doen waarvan ik dacht dat het goed was. En het helpt niet als je daar in je eentje bent. En in je eentje die realiteit moet zien. Ik vond dat ik weinig had bereikt en wist niet wat het volgende zou zijn wat ik kon bereiken. En ik begon te beseffen dat dat niet lukt omdat we zelf bij het systeem horen.' Mulan Mu heeft het bedrijf inmiddels verlaten.

De strategie van Fairphone

When it comes to making our phone, we're doing things a little differently.

We aim to create positive social and environmental impact from the beginning to the end of a phone's life cycle.



Long-Lasting Design



Good Working Conditions



Fair Materials



Reuse and Recycling

Bron: Fairphone

Voor dit artikel putten we dankbaar uit een aantal eerdere interviews met Bas van Abel. Deze zijn te vinden via <https://inspirerende40.nl/ranking/fairphone/>



Meer dan purpose alleen

Vier invalshoeken voor inspiratie

Geloven dat medemenselijkheid in elke situatie mogelijk is (Rode Kruis), steeds weer harder pushen en innoveren om de emissieloze toekomst mogelijk te maken (Tesla), geloven dat vakmanschap ook in Nederland nog een plek heeft (Auping), elke klant een glimlach bezorgen (Coolblue) ... Inspiratie komt uit talloze bronnen. Het gaat over een beeld van de toekomst, een emotie en een intentie om dit te realiseren. Maar inspiratie in organisaties reikt verder dan de purpose alleen. Het gaat over de schaalbaarheid van het creëren van impact, hoe met innovatie grenzen worden verlegd en hoe je anders kunt kijken naar oplossingen en relaties met klanten.

In ons onderzoek ontdekten we vier veel voorkomende invalshoeken waar inspiratie ontstaat:

waarom besta je? (visie) een nieuwe manier van kijken naar de samenleving, markt of organisatie;

hoe innoveer je? (organisatie) een nieuwe manier van kijken naar organiseren;

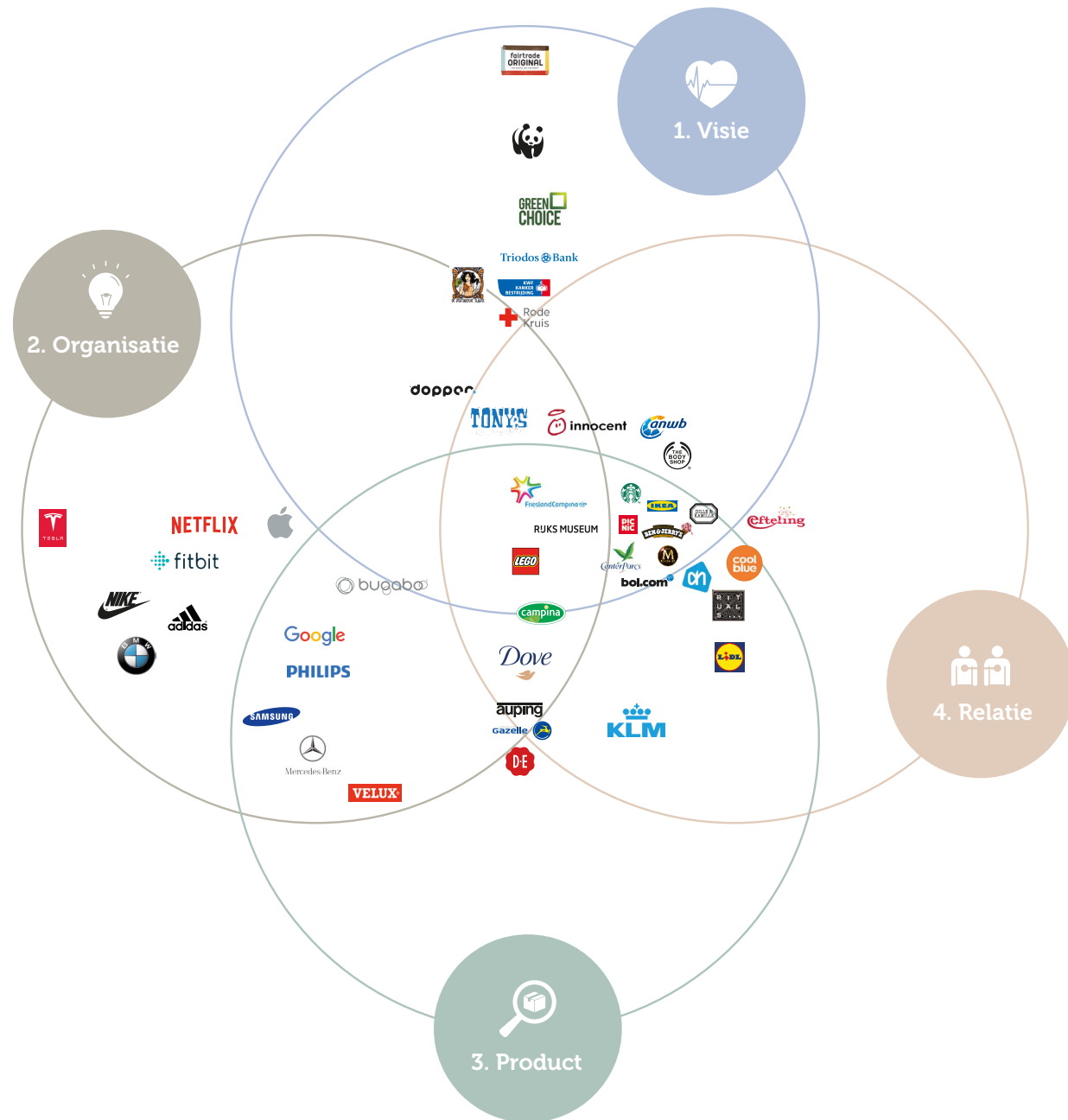
wat lever je? (product) een nieuwe manier van kijken naar een product; en

hoe werk je samen? (relatie) een nieuwe manier van kijken naar relaties met klanten.

De organisaties in de Inspirerende 40 combineren alle vier de invalshoeken. Picnic innoveert bijvoorbeeld op alle mogelijke manieren om het thuisbezorgen van boodschappen voor iedereen mogelijk te maken. Van de manier waarop ze producten inkopen (op de dag voor de levering), de manier waarop de boodschappen worden gepikt (met pols- en vingerscanners) en de manier waarop de boodschappen worden geleverd tot de algoritmen die routeschema's bepalen. Daarom rijden ze in die grappige autootjes en groeten de bestuurders iedereen die naar hen zwaait. In de ogen van de buitenwereld blinken organisaties vaak uit op één of twee van deze invalshoeken. Dat maakt het mogelijk om de meest inspirerende voorbeelden bloot te leggen.

Wat zou er gebeuren wanneer je een organisatie kunt creëren met de visie van Fairtrade Original, het innovatievermogen van Tesla, de bijzondere producten van VELUX, die klanten een goed gevoel geeft zoals Efteling dat doet?

Vier invalshoeken voor inspiratie



1. Visie – Waarom besta je?

De idealisten

Gemiddelde organisaties hebben een visie op hun markt, idealisten voor de wereld.

Visie als middel om anderen te inspireren. Fairtrade Original, WNF, Greenchoice, Triodos Bank, De Vegetarische Slager en KWF worden daardoor gedreven. Het zijn stuk voor stuk purpose-gedreven organisaties. Ze bieden een perspectief voor de wereld, niet een alternatief in hun categorie. Bij de idealisten valt de persoonlijke drijfveer (de 'why' van Simon Sinek) samen met de betekenis voor de omgeving en externe positionering. Het verhaal van De Vegetarische Slager is hiervan een sprekend voorbeeld.

Het risico voor deze organisaties is dat hun visie aansprekender zou kunnen zijn dan hun oplossingen. 'Alleen liefde is op een bepaald moment niet genoeg.' De afstand tussen een beeld van de toekomst en de intentie om dit te realiseren aan de ene kant en de daadwerkelijke oplossingen aan de andere kant kan niet te groot worden. Bij deze organisaties is dit niet het geval, maar zeker niet elke idealist haalt de Inspirerende 40.



2. Organisatie – Hoe innoveer je?

De innoveerders

Voor gemiddelde organisaties is innovatie een doel, voor de innoveerders een middel.

Tesla, Apple, Nike, Samsung, Philips en Google zijn purpose-gedreven en blinken uit in innovatie. Opvallend: het zijn technologische organisaties. Een onderzoek dat we met de Universiteit van Tilburg deden, legde bloot dat een hoge score op innovatie linkt aan exposure op social media. Innovaties scoren in het nieuws. Al deze organisaties creëren een continue stroom aan nieuwsberichten. Purpose creëert een verbindend verhaal tussen deze berichten en dat is ook de verklaring dat lang niet elke technologische organisatie de Inspirerende 40 haalt: het vraagt minimaal de combinatie tussen purpose en continue innovatie. Het geeft ook aan waar een kans ligt voor visie-gedreven organisaties: niet alleen de noodzaak zichtbaar maken, maar ook hoe wordt gewerkt aan innovaties.



3. Product – Wat lever je?

De productkampioenen

Gemiddelde organisaties vertellen verhalen over producten, productkampioenen met hun producten.

VELUX, DE, Gazelle en Auping zijn productkampioenen. Hun producten zijn bijna een categorie op zich geworden. In bouwmarkten vragen mensen niet om een dakraam, maar om een VELUX. Ze zijn alle een symbool geworden voor de betekenis van hun producten. VELUX brengt daglicht in het leven van mensen en maakt van zolders leefruimtes, DE staat voor gezelligheid, Gazelle voor de vrijheid van fietsen en Auping voor een energieke dag door betere nachtrust. Het zijn iconen.

Dat is ook de uitdaging voor productkampioenen: hoe creëer je beweging in een markt waarvoor je zelf het symbool bent geworden? De potentie schuilt in het overbrengen van de waarde van de hele categorie, niet de voordelen van elk product. Dit is precies wat Auping deed in de nieuwe campagne 'Met liefde'. Daarin vraagt Auping aandacht voor alles wat er nog meer gebeurt in de slaapkamer naast slapen. Omdat uitgeruste mensen meer plezier uit hun dagen halen.



Fairtrade Original

Eerlijk eten en drinken breed toegankelijk maken



WNF

In harmonie leven met de natuur



Greenchoice

Groene energie dichtbij brengen



Triodos Bank

Mensen helpen door investeringen in een duurzame wereld te faciliteren



Vegetarische Slager

Vleesliefhebbers laten beleven dat ze helemaal niets hoeven te missen als ze één of meerdere dagen geen vlees eten

Waarom Coolblue uitblinkt in relatie

Tijdens de ING Business Boost van december 2017 zei Pieter Zwart, oprichter van Coolblue: 'E-commerce is het domste businessmodel ter wereld'. Toch is Coolblue hard op weg om de grootste online retailer van Nederland te worden. Dit bedoelde Pieter Zwart met zijn opmerking: 'Iedere webwinkel ziet er precies hetzelfde uit. Het is altijd iets met een plaatje, iets met een prijsje en iets met een knopje. En daar zit precies het probleem. Dat plaatje is iets wat je zelf niet bedacht hebt. Dat knopje moet het gewoon doen. Dus uiteindelijk blijft er maar één ding over waarmee je je kan onderscheiden en dat is het prijsje.' Maar concurreren op dat prijsje is op internet een race to the bottom.

Uit de Inspirerende 40 blijkt dat het geheim van Coolblue niet in plaatje, prijsje, knopje zit, maar in iets heel anders: Coolblue blinkt uit in relatie. 'Alles voor een glimlach' staat er boven de deur van het kantoor en iedereen doorleeft deze missie tot op het bot. Er is radicaal gekozen voor 100 procent aandacht voor de klant. Iedere minuut die aan de manager wordt besteed, wordt niet aan de klant besteed, dus dat moet je zo min mogelijk doen. Medewerkers krijgen totale vrijheid in het afhandelen van klachten en sturen daarna zelfs een persoonlijk kaartje. Daarbij grossiert het bedrijf graag in grappen. Op de bezorgbon staat bijvoorbeeld: 'De tijd van onbezorgdheid is voorbij', en daarmee zorgt zelfs de factuur voor een glimlach.



4. Relatie – Hoe werk je samen?



Relatiemakers

Gaat loyaliteit over die van je klanten aan jouw organisatie? Of over jouw loyaliteit aan je klanten?

Relatiemakers kiezen heel bewust voor dit laatste. Ze rusten niet voordat een klant het gevoel heeft dat hen voor ogen staat. Elke relatie telt en het is pas goed wanneer het gewenste resultaat is bereikt. Of dat nu gaat om mensen onderdompelen in verhalen (Efteling), iedereen een glimlach bezorgen (Coolblue), of havens van rust creëren in de drukte (Dille & Kamille). Een grote mate van vrijheid voor medewerkers is nodig om dit te organiseren. Een krachtig voorbeeld is Coolblue's uitgangspunt dat elke minuut dat een medewerker zich richt op zijn leidinggevende, een minuut is die niet wordt besteed aan een klant. De persoonlijke budgetten van medewerkers om klanten een cadeau te kunnen geven zijn hier een voorbeeld van. Hiermee empower je medewerkers om het verschil te maken en benadruk je hun belang voor de organisatie.



De Vegetarische Slager

Jaap Korteweg is negende generatie boer en founding father van De Vegetarische Slager. Hoe besluit iemand die is opgegroeid op een boerderij tussen de koeien op het Nederlandse platteland om Vegetarische Slager te worden? Toen de varkenspest en de gekkekoeienziekte Nederland in de ban hielden, werd Jaap gevraagd of zijn koelhuizen konden dienen als opslagplek voor tienduizenden kadavers. Na het aanschouwen van deze ramp overwoog Jaap zelf runderen te gaan houden, op een biologische en diervriendelijke manier. Dit idee ging hem goed af, tot de dag dat de runderen naar de slacht zouden moeten.

Hij besloot vanaf dat moment vegetariër te worden. Hij miste de smaak van vlees zo, dat hij met zichzelf de afspraak maakte dat hij alleen buiten de deur vlees mocht eten, met als gevolg dat hij steeds vaker uit eten ging. Het werd hem duidelijk dat hij op zoek moest gaan naar iets dat zijn verlangen naar vlees kon vervullen, zonder dat er dieren aan te pas zouden komen. Na een zoektocht van tien jaar ontwikkelde en vond Jaap innovatieve vleesvervangers met een spectaculaire bite en structuur. In samenwerking met topkoks lukte het hem om de producten de smaak en beleving te geven van echt vlees. Daarnaast zag hij zelf veel potentieel in de eiwitrijke en biologische lupine van Nederlandse grond. Samen met conceptmaker Niko Koffeman, chefkok Paul Bom en een toegewijd team werkt hij aan een grote omslag van dierlijk naar plantaardig vlees. Hun grote ideaal is om vleesliefhebbers te laten beleven dat ze helemaal niets hoeven te missen als ze het vlees één of meer dagen achterwege laten. De ambitie is de grootste slager ter wereld te worden, op korte termijn.

Bron: website De Vegetarische Slager



“Mensen werken aan de organisatie, niet in de organisatie”

Evert den Boer – Greenchoice



Duurzaamheid door Greenchoice & Evert den Boer

Greenchoice voor leden

‘Toen ik drie jaar geleden bij Greenchoice begon, had de organisatie een turbulente tijd achter de rug. Er moest orde op zaken worden gesteld. Gelukkig trof ik ook veel positiefs, zoals een bedrijfscultuur met enorme klantgerichtheid en veel autonomie bij de medewerkers. Daar kon ik op voortbouwen’, zegt Evert den Boer, CEO van Greenchoice, als ik hem spreek in het hippe gebouw van Qurrent in Amsterdam, dat op 1 oktober officieel door het Rotterdamse duurzame energiebedrijf is overgenomen.

Er is aardig wat gebeurd onder het leiderschap van Evert. Zo is het bedrijf in aantal medewerkers ruim verdubbeld in de afgelopen drie jaar. Ook is de unieke weg ingeslagen van energieleverancier naar energiebeweging, waar klanten zich leden voelen.

‘Direct na mijn studie geofysica in Delft werd ik projectleider voor het zoeken naar gas in de Waddenzee. Een omstreden project, maar toch ben ik er trots op. Ik heb er veel van geleerd en met die kennis heel bewust gekozen om mijn bijdrage te willen leveren aan het verduurzamen van de wereld.’

‘Bij Greenchoice geloven we in transparantie. Dankzij de media en sociale media kunnen mensen snel geïnformeerd raken, zich een mening vormen en van zich laten horen. Wij willen dat mensen bij ons naar binnen kunnen kijken en dan precies zien hoe we écht zijn. Het verhaal dat wij naar buiten toe vertellen, is dus ook echt. In een gemaakt marketingverhaal dat de waarheid verhult, geloof ik niet. Intern is ook extern. We zien bijvoorbeeld dat een aantal meer traditionele energiemaatschappijen wel doen alsof ze groen zijn, maar het vanbinnen niet werkelijk zijn. Ik denk dat ze dat op de langere termijn niet kunnen volhouden.’

Volgens Evert is er niet altijd een disruptor als Greenchoice nodig om een industrie in beweging te krijgen. Zijn voormalige werkgever, DONG (Danish Oil and Natural Gas) heeft vanuit het traditionele bedrijf de omslag naar volledig groen gemaakt en daarmee bewezen dat ook ‘de gevestigde orde’ in beweging kan komen, als je maar wilt. DONG veranderde haar naam in Orsted, omdat de oude naam niet meer klopte met het groene karakter van het bedrijf. Toen Evert in Denemarken woonde werden daar huizen al van de gasleidingen losgekoppeld. Een transitie waar Nederland nog maar net aan is begonnen. ‘In dat opzicht kunnen we nog veel leren van de Denen.’

Na zijn periode bij DONG maakte Evert met zijn gezin een lange reis. Het kenmerkte zich door het laten vallen van alle zekerheden. Geen huis meer, geen baan. ‘Het mooie van reizen is dat je altijd jezelf meeneemt.’ Maar ze zagen ook al snel dat zekerheden voor hen wel een basisbehoefte vormden en begonnen na een maand reizen weer met solliciteren. Zo kwam Greenchoice in beeld. De sollicitatierondes bij het Rotterdamse energiebedrijf gingen via Skype vanaf drie verschillende continenten. Met het enige overhemd dat in de koffer zat, maar daaronder vaak een korte broek en slippers. En zo werd de geofysicus, begonnen in de gaswinning, CEO van Greenchoice.

Na de komst van Evert zette Greenchoice in op lokale energieopwekking. Een grote stap, die veel lef vroeg en erg goed uitpakt. ‘Energie is traditioneel een gecentraliseerde wereld. Wij geloven echter dat er iets fundamenteels aan het veranderen is. Mensen willen minder afhankelijk zijn van grote bedrijven en willen meer en meer in eigen hand nemen. Ze leggen zonnepanelen op hun dak, of bouwen – samen met een aantal buurtbewoners – een zonnepark op het dak van de lokale supermarkt. Zo wekken ze hun eigen energie op. Om deze lokale initiatieven te kunnen ondersteunen, moet je als bedrijf heel goed kunnen samenwerken: met gemeentes, met lokale organisaties en energiecoöperaties, met financiers. En daar

zijn wij goed in. Het vraagt enige flexibiliteit van je organisatie en je ziet dat de grotere energiebedrijven niet gewend zijn om zo te werken.’

Veel consumenten kiezen voor de goedkoopste energieleverancier. ‘Wij zijn misschien niet de goedkoopste, maar geloven in duurzaamheid en de kracht van het ‘zelf doen’. Als de stroom die je opwekt van jezelf is, vergroot het de betrokkenheid bij het product en ga je er ook zuiniger mee om. We helpen onze klanten daarom zoveel mogelijk zelf op te wekken én geven ze via een app inzicht in hun energieverbruik. Zo kunnen ze erop besparen. Als je bijvoorbeeld samen met Greenchoice zonnepanelen op je dak hebt gelegd, ben je daar trots op. Voor ons is het grootste compliment als klanten zeggen: “Ik ben lid van Greenchoice.”’

Naast duurzaamheid zet Greenchoice ook vol in op klanttevredenheid. ‘Duurzaamheid alleen is niet genoeg. Je moet ook echt een fantastische dienstverlening hebben. In ons servicecenter werken hoogopgeleide mensen die de autonomie hebben om beslissingen te nemen. Ze hoeven niet naar een leidinggevende voor een handtekening om een te veel betaald bedrag terug te boeken. Wij hebben ons georganiseerd volgens het gros van onze eerlijke klanten, niet volgens de paar frauduleuze uitzonderingen. Dat levert tevreden klanten op. We winnen er zelfs prijzen mee.’

Greenchoice scoort in de Inspirerende 40 het hoogst op de pijler ‘visie’, die zij met hun manifest helder communiceren: Je kan er iets aan doen! Jij kan Nederland duurzamer maken! En het bedrijf scoort ook goed op de andere pijlers. Medewerkers hebben autonomie en worden geleid vanuit het positieve. Niet door te duwen op het negatieve en medewerkers te controleren, maar door ze verantwoordelijkheid en autonomie te geven. Zo werken mensen aan de organisatie, niet in de organisatie. Ook de relatie met de klanten is veranderd van klanten naar ‘leden van Greenchoice’.

Evert den Boer werd tijdens zijn studie in Delft al getypeerd als rustig en degelijk. In dat opzicht is hij geen spat veranderd. We zochten spannende verhalen van diepe dalen om de missie te volbrengen. Verhalen waar je als mens en als bedrijf beter uit komt. Zoals Elon Musk die drie raketten van SpaceX deed ontploffen voordat de vierde met het laatste geld lukte. Heldenverhalen van diepe dalen en hoge pieken. Zo niet Evert. Evert begint met een weloverwogen plan en voert dit heel gedegen uit. Natuurlijk komt hij ook hobbels tegen, maar hij neemt deze en leert ervan. Het is misschien minder sexy dan heldenverhalen, maar levert gedegen succes. Succes voor medewerker, klant, investeerder en samenleving, dat is waar het hem om gaat.

Open Saffiermijnen, Ihorombe, Madagascar (Uit: HUMAN The Movie)



Nederlanders over hun eigen organisatie

Je eigen organisatie for Good

De businesscase voor inspiratie laat zien waarom inspiratie een thema in elke organisatie zou moeten zijn. Dat is nog niet zo volgens de eigen medewerkers. Ja, volgens veel medewerkers is hun eigen organisatie weliswaar inspirerend. Maar nee, dat geldt zeker niet voor de direct en hoogst leidinggevenden in de eigen organisatie. Zij inspireren nauwelijks. Nederlandse managers zijn volgens hun eigen medewerkers vooral managers die bedrijven managen en geen leiders die mensen bewegen. Voor CEO's, directies en MT's met de wens om organisaties creatief te maken, origineler, innovatiever, duurzamer te maken, ligt hier een enorme kans. Mensen inspireren is niet hetzelfde als instrueren. Mensen leiden is niet hetzelfde als organisaties managen. Het vraagt andere aandacht en focus. Het positieve is dat inspireren is te leren.

Waardevol, niet vernieuwend

Gemiddeld beoordelen medewerkers de inspiratiewaarde van hun eigen organisatie met een 7,3. Tegelijkertijd plaatsen ze kanttekeningen. Want de eigen organisatie is waardevol, maar niet vernieuwend. Ze zijn mensgericht, maar niet duurzaam. Ze leveren kwaliteit, maar zijn niet toonaangevend. Ze hebben visie, maar zijn niet origineel. Weliswaar relevant en waardevol, maar niet vernieuwend en duurzaam. Het is goed, degelijk. Maar sprankelend is het nog niet.

Waardevol? Ja. Vernieuwend? Nee. Dit staat in contrast met de woorden die veel organisaties gebruiken om zichzelf te typeren. Toonaangevend, innovatief, mensgericht, het zijn woorden die frequent vallen. Niet alleen op websites, maar zeker in strategiesessies, ambities en plannen. We vragen ons af waarom. Deze woorden stroken niet met de ervaring van medewerkers, laat staan van mensen buiten de organisatie. Als je medewerkers niet kunt overtuigen, wat is de kans dat je mensen in de omgeving er wel mee kunt raken? En als je niet kunt overtuigen, hoe kun je er dan ooit mee inspireren? Zo vervreemden ze organisaties van hun medewerkers en omgeving in plaats van het creëren van beweging wat waarschijnlijk de intentie is. Grootspreek is niet hetzelfde als groots praten.

Inspireert jouw eigen organisatie?

Ongeveer 50 procent van de Nederlanders vindt van wel



Wat inspireert mensen in hun eigen organisatie?

Men mist duurzaamheid en innovatie

- Nog niet
- duurzaam
 - origineel
 - innovatief
 - toonaangevend

Men waardeert de klantgerichtheid, kwaliteit en relevantie

- producten van waarde
- eerlijk

- Wel
- levert kwaliteit
 - klantgericht
 - heeft visie
 - relevante oplossingen





Castellers in Vilafrañca del Penedès, Catalonië, Spanje (Uit: HUMAN The Movie)



Aan de slag

Inspiratie organiseren

We hopen je geïnspireerd te hebben om inspiratie een plek te geven in je leven en organisatie. Of je op zijn minst overtuigd te hebben van de waarde hiervan. Je hebt ongeveer 65.000 uur in je leven waarin je werkt vanuit organisaties. Dat is veel, erg veel tijd. Dan kun je daar maar beter het maximale van maken. Werk vanuit inspiratie en creëer impact door anderen te inspireren. Zo kun je aan de slag gaan.

#1 Vind je purpose

Purpose betekent intentie, bedoeling. Het is de betekenis van wat je doet voor jezelf en anderen. Dat is zelden geld verdienen. Geld is een (betaal)middel, niet het doel. Wat is dat doel wel? Purpose is ook in bestaande organisaties goed te ontdekken. Drie gedachtesprongen helpen je dit te doen en deze inspirerend te maken:

• Ga van 'wat doe je' naar 'wat betekenen je'

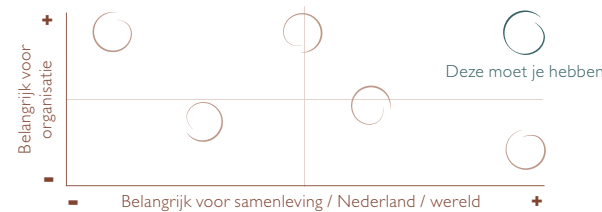
Bedenk wat je doet bij bestaande klanten en vraag je af wat dit betekent voor anderen. Wat los je op? Schenk je bijvoorbeeld koffie, (wat doe je) dan zou het kunnen zijn dat je betekenis is om voor mensen in de dag korte vakanties van een kwartier mogelijk te maken.

• Ga van betekenis naar onopgelost probleem

Als je weet wat je betekent, bedenk dan wie hier nog meer behoefte aan heeft. Wat is het onopgeloste probleem in de wereld? Bijvoorbeeld: veel mensen die werken hebben stress en zijn alleen in het weekend vrij.

• Van onopgelost probleem naar perspectief

Het perspectief is vervolgens wat je biedt wanneer het onopgeloste probleem opgelost zou zijn. In het voorbeeld: voor alle werkenden korte vakanties in hun dagen mogelijk maken.



Maak het persoonlijk

Purpose wordt sterk wanneer deze aansluit op persoonlijke drijfveren van leiders in een organisatie. Er is een makkelijke manier te ontdekken wanneer een 'purpose' persoonlijk wordt. Vraag leiders te delen wat hen drijft. Dit kan op veel manieren, van een open gesprek, tot een uur van de waarheid voor elk teamlid, visiegesprekken of het gebruiken van kaartjes. Neem daarin de redenen mee voor hen om uit bed te komen. Wat zien zij in de markt en het land gebeuren dat ze graag willen veranderen?

Verzamel alle thema's die worden genoemd. Plot deze in een grote versie van onderstaand kwadrant. Hierbij rank je ze op de mate waarin ze van belang zijn voor de organisatie en daarnaast voor de samenleving / het land / markt (net welke je aanspreekt).

#2 Wat is een goede purpose?

Drie-vragen-checklist

Wat is een goede purpose? Wat is een goede why?

Deze vraag wordt ons vaak gesteld. We hanteren drie eenvoudige vragen. Beantwoord je ze alle drie met ja?

Dan zit je goed. Is het ergens nee of een twijfel?

Scherp het dan aan.

1. Is het logisch & eenvoudig?

In een complexe wereld werkt eenvoud het best. Is het logisch en eenvoudig uit te leggen?

2. Doet het ertoe in de wereld?

Maakt het een verschil voor de klanten, markten en de samenleving? Dan heeft het impact.

3. Geeft het je zin om ermee aan de slag te gaan?

Als het er al is, is het niet vernieuwend. Er zullen vragen op je afkomen. Als je er zin in hebt om deze vraagstukken aan te pakken door creatief en innovatief te worden, brengt het beweging.

#3 Gebruik de why om purpose te vinden

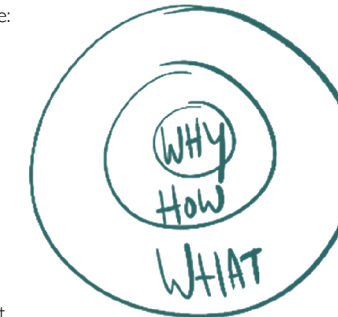
De Whydentifier

Simon Sinek introduceerde met de 'golden circles' een handzaam model om purpose te ontwikkelen vanuit persoonlijke drijfveren.

Het ogenschijnlijk eenvoudige model raakt de

essentiële vraag van elke organisatie:

Waarom besta je? En zoals Sinek krachtig stelt: 'And why should anyone care?'



De 'waarom' gebruiken is vaak eenvoudig. Deze ontdekken blijkt vaak uitdagender. Zoals Sinek zelf

stelt: 'The why comes from the part

of the human brain that has no capacity

for language.' Vaak resulteert de zoektocht ernaar in een writer's block.

We merken dat mensen vooral willen praten over dat wat na de

'why' komt. Dan is het moeilijk op te merken wat iemand in de eerste plaats in beweging bracht. De Whydentifier maakt intenties zichtbaar.

Combineer de purpose en persoonlijke oefening in onderstaand schema.

	We zijn	Naam organisatie
	We zien	Wat zie je op grote afstand van je markt of samenleving gebeuren, dat jij denkt dat zou moeten veranderen?
	We geloven	Wat geloof je dat anders kan
	Daarom willen we	Dit is de why/purpose
	Hoe we dat doen	Vul hier drie tot vijf pijlers in

#4 Deel inspiratie

Vijf tips

Een van de belangrijkste taken van elke leider is om het doel van de organisatie helder over te brengen. Deze vijf tips maken een boodschap inspirerend.

1 Start vanuit hun wereld

om begrepen te kunnen worden, moet je eerst begrijpen. Begeef je onder collega's en luister voor je begint te praten. Je vindt sneller aansluiting.

2 Communiceer vanuit intentie

vertel je verhaal vanuit intentie, niet als grootse daden. Groots praten is niet hetzelfde als grootspraak.

3 Communiceer in beelden

'I have a dream that one day on the red hills of Georgia, the sons of former slaves and the sons of former slave owners will be able to sit down together at the table of brotherhood.' ... gebruik beelden.

4 Gebruik een verhaal

Er zijn verhalen over de legendarische zuinigheid van Ingvar Kamprad die nog steeds rondzingen. Hij mocht dan wel miljardair zijn, een flesje cola in de een hotel verving hij door een flesje uit de supermarkt om goedkoper uit te zijn. Laat jouw verhalen net zo lang rondzingen.

5 Ben open en kwetsbaar

Twijfel en onzekerheden delen, maken ook geloofwaardig waar je stellig over bent. En iedereen wil helpen.

#5 Inspireer als leider

Vijf eigenschappen die iedereen kan leren

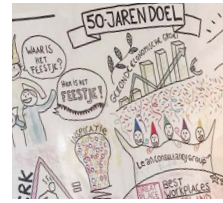
Wil je verder gaan dan inspirerend communiceren, dan kun je jouw inspiratiewaarde laten groeien. Goed nieuws: iedereen kan inspireren. In de lijst van de 40 meest inspirerende personen staan de eigen moeder en vader in de top 10. Iedereen heeft het in zich om anderen te inspireren. Helaas verliezen managers veel van deze vaardigheden in organisaties. De hoogst leidinggevende en de direct leidinggevenden komen in de verste verte niet in de buurt van de 40 meest inspirerende mensen.

Wie zijn dan wel de meest inspirerende mensen? Mandela, de Dalai Lama, Michelle en Barack Obama ... dit zijn mensen die inspireren. Nederlanders die dit doen zijn Koningin Máxima en Floortje Dessing. Zij inspireerden allen op grote schaal. Wat kenmerkt hen?

Allereerst: ze hebben een inclusieve boodschap voor alle mensen die past bij collectieve actualisatie. In hun verhaal is er altijd ruimte voor iedereen om vrij te zijn, te groeien, verandering te brengen. Ze hebben een inclusieve boodschap. Maar deze visie is slechts een van de pijlers die hen inspirerend maakt. Het goede nieuws is dat de andere eigenschappen ontwikkelbaar zijn. Persoonlijkheid is bijvoorbeeld de belangrijkste pijler. Dit gaat over het goede met anderen voorhebben, betrouwbaarheid en doorzettingsvermogen. Ook vaardigheden zoals creativiteit, communicatievaardigheden en wijsheid zijn ontwikkelbaar. Slechts bij charisma (onderdeel van uitstraling) ligt dat anders. Al deze eigenschappen betreffen wel andere competenties dan de prestatieve competenties waarop organisaties zich richten. Maar inspireren is te leren.

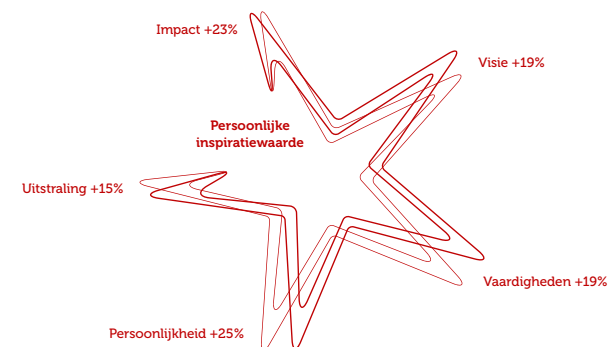
#6 Geef het tijd

10, 25 of 50-jarendoel



Een van de belangrijkste bouwstenen is tijd. Triodos Bank werd inspirerend na de campagne 'Mijn Geld gaat goed'. Daarvoor werkte het marketingteam acht jaar aan de organisatie voordat ze de stap naar buiten maakten. Eneco, tot vorig jaar een van de snelste stijgers in de Inspirerende 40, werkte lang aan het beschikbaar maken van 'duurzame energie voor iedereen' voordat dit in de markt bekend werd en de vraag kwam. Goede dingen hebben tijd nodig.

Een wel heel bijzonder voorbeeld hiervan is de Lean Consulting Group. Deze organisatie heeft een 50-jarendoel: 'Nederland gelukkiger maken.' Dat vertaalden ze heel concreet door naar drie subdoelen: 1. klant zijn is een feestje, 2. werk is inspiratie, 3. de economie is gezond. Het geeft richting, rust en kracht. Met resultaat, LCG won vier keer de 'great place to work' award, groeit en wordt door klanten gemiddeld met een 8,8 gewaardeerd. Probeer het maar eens, om een 10-, 25- of 50-jarendoel voor je organisatie te ontwikkelen. Je zult zien, het maakt ruimte voor inspiratie. Wat je ook doet, geef het tijd.



#7 Creëer samenhang

Obeya-bord

Het grootste gemis dat we in organisaties zien, is het gebrek aan samenhang tussen doelen, activiteiten en resultaten. Op heidagen worden doelen besproken en opgetekend. Die worden er heel soms nog eens bij gepakt, maar verder worden ze vaak 'bekend' geacht. In de dag wordt veel gesproken over de activiteiten, projecten en processen. Daar gaan MT's en andere vergaderingen over. Tot slot zijn er de financiële rapportages die maandelijks volgen. Voor veel mensen is de samenhang tussen al deze activiteiten afwezig. Inspiratie van de hei blijft op de hei, werk is een ding op zich en de resultaten staan los van wat de organisatie doet.

Dat is allemaal makkelijk te verhelpen met een 'obeya'-bord. Geïnspireerd door een voorbeeld van LCG ontwikkelden we een eenvoudige versie waarin samenhang tussen purpose, activiteiten

en resultaten in één oogopslag zichtbaar zijn. Het voorbeeld is van Camps Food waar we dit onlangs met het team uitwerkten.

Het linkerbord bevat bovenaan purpose en de bedoeling op lange termijn, daaronder staat het 3- tot 5-jarendoel en daaronder de jaardoelen. Het middelste bord bevat een verzameling van processen, projecten en activiteiten. Medewerkers vormen het fundament en zijn dat ook letterlijk onderaan dit bord. Het rechterbord bevat de harde uitkomsten. Bovenaan de maatstaven die het langetermijndoel meten, middenin de business-performance en onderaan de indicatoren die aangeven hoe het met de medewerkers gaat.

In één oogopslag is er voor iedereen duidelijkheid tussen inspiratie, actie en impact. Handig.



Mensen van Inspiratie

De top 10 van 2018



Nelson Mandela



Dalai Lama



Eigen moeder



Michelle Obama



Koningin Máxima



Barack Obama



Martin Luther King



Eigen vader



Floortje Dessing



Oprah Winfrey

#8 Maak er een proces van, geen project

'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.'



Deze Cruiffiaanse wijsheid is zeer van toepassing bij de introductie van purpose. Na inspiratie volgt onherroepelijk de wens om anderen erbij te betrekken. Sommigen zien het direct en doen mee. Anderen hebben tijd nodig. De grootste valkuil is verwachten dat anderen hetzelfde voelen nadat ze het hoorden. Inspiratie is geen rationeel proces. Kennis delen is niet de weg naar iemands hart. Overtuigen helpt niet. Hoe moet het wel? Maak er een proces van. Deel aanleiding en urgentie, niet het resultaat. Geef tijd om te ontdekken. In de tussentijd: ga aan de slag en laat je handen spreken.

Maak tijd voor hart en hoofd. Maak tijd voor inspiratie. Elk leiderschapsteam en elke organisatie heeft drie soorten contacten nodig: over het inspireren van anderen en over de eigen inspiratie. De eerste twee gaan over 'wat' en 'hoe'. Dit gaat over dagelijkse of wekelijkse huddles waarin dagelijkse activiteiten worden afgestemd. 'Hoe'-bijeenkomsten zijn kwartaalmeetings, waarin ook jaarplannen en halfjaarevaluaties worden gemaakt. Voor specifieke onderwerpen kunnen 'ad hoc' themabijeenkomsten worden georganiseerd.

'Waarom'-bijeenkomsten heractiveren de eigen inspiratie. Hierin worden de eigen drijfveren herontdekt. Misschien niets vernieuwends, maar o zo hard nodig. De meeste organisaties waar we komen ontberen dit soort bijeenkomsten. Deze zijn bedoeld om te inventariseren of de mensen nog de goede dingen doen, in plaats van ze deze zo goed mogelijk laten uitvoeren. Gouden tip: rouleer de organisatie over teamleden.

De drie bijeenkomsten laten zich lastig mengen. Geef ze daarom afzonderlijk een plek. Het scheelt later veel reparatiewerk.



#9 Herhaal, herhaal en blij herhalen

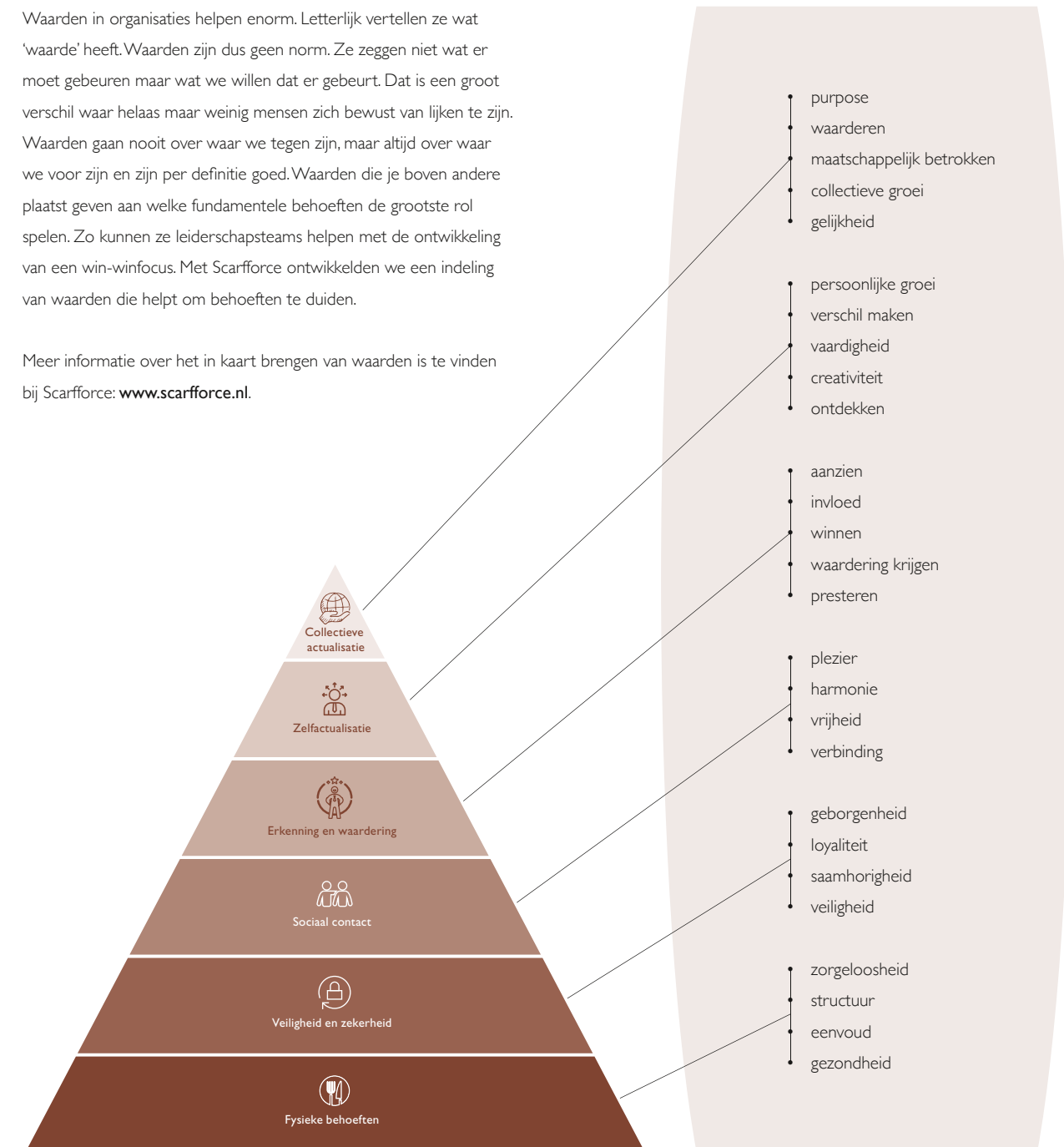
Bij elke huwelijksvoltrekking delen mensen dat ze van elkaar houden en waarom. Stel dat je partner dit daarna nooit meer zou herhalen? Zou je het vandaag dan nog weten, geloven en nog belangrijker: voelen? Waarom herhalen organisaties hun doelen dan zo zelden? Terwijl alles dat in elk MT en in elke bijeenkomst gebeurt als het goed is hier een direct gevolg van is. Nog meer dan mensen hebben organisaties last van ruis door externe invloeden. Vragen van klanten, ontwikkelingen van markten, wetgeving, etc. Alles lijkt erop gericht om je te laten reageren en je te laten vergeten waarop je wilde acteren. Herhaal, herhaal en blijf de bedoeling herhalen.

#10 Vind waarden die passen

Scarfforce-waarden in de Maslow-piramide

Waarden in organisaties helpen enorm. Letterlijk vertellen ze wat 'waarde' heeft. Waarden zijn dus geen norm. Ze zeggen niet wat er moet gebeuren maar wat we willen dat er gebeurt. Dat is een groot verschil waar helaas maar weinig mensen zich bewust van lijken te zijn. Waarden gaan nooit over waar we tegen zijn, maar altijd over waar we voor zijn en zijn per definitie goed. Waarden die je boven andere plaatst geven aan welke fundamentele behoeften de grootste rol spelen. Zo kunnen ze leiderschapsteams helpen met de ontwikkeling van een win-winfocus. Met Scarfforce ontwikkelden we een indeling van waarden die helpt om behoeften te duiden.

Meer informatie over het in kaart brengen van waarden is te vinden bij Scarfforce: www.scarfforce.nl.



#11 Trap de bal ver weg ... en innoveer!

De eerste LED-lamp voor minder dan één euro (IKEA), de eerste volledig elektrische middenklasse-auto (Tesla), de eerste pretzelreep slaafvrije chocolade verkopen (Tony's Chocolonely), mensen met bronchitis in staat stellen thuis te leven zoals ieder ander dat doet (Philips) ...

In hun streven invulling te geven aan hun purpose zijn de inspirerende organisaties zeer ambitieus. Ze leggen de lat hoog om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. Dat jaagt de innovatie aan, maar is intern zeker niet altijd prettig. Het team dat bij IKEA verantwoordelijk was voor de ontwikkeling van een LED-lamp die minder dan één euro kostte, had een loodzware opgave. Elk kostenaspect werd tegen het licht gehouden om de LED-lamp voor iedereen bereikbaar te maken. Van de verpakking, het ontwerp, de inkoop van materialen tot de productie. En dat allemaal verschillende keren. Een besparing van 50 procent was voor elk team een reden voor een feestje geweest, bij IKEA was dit simpelweg nog niet goed genoeg. Bijna had het team het opgegeven. Werken aan innovatie is niet altijd leuk.

Tony's Chocolonely beet zich bijna stuk op de pretzelreep. Waarom deed de ontwikkeling van deze reep ertoe? Simpel, bij Tony's weten ze dat elke nieuwe smaak de verkopen van slaafvrije chocolade aanjaagt. Het idee voor de pretzelreep sprak aan, de smaak was goed maar de uitvoerbaarheid was lastig. Hoe vermaal je pretzels fijn genoeg zodat de stukken klein genoeg zijn om te verwerken zonder dat het gruis wordt? Het kostte maanden hoofdbrekens en enkele keren wilde het team de handdoek in de ring gooien. Maar in de strijd voor slaafvrije chocolade is opgeven geen optie, dus gingen ze door: No pain, no gain.



#12 Vertrouw de mens, creëer randvoorwaarden

De zoektocht naar innovatie levert onvermijdelijk teleurstellingen op. De balans tussen het voorkomen van verlamming door angst en het handhaven van ambitieuze doelen is delicaat. Deze combinatie kan samengaan wanneer er vertrouwen is in de potentie van medewerkers en hun kunnen, en er scherpte is in de beoordeling van prestaties. 'Jij bent goed, je prestaties nog niet.'

De logische volgende vraag is welke randvoorwaarden nodig zijn om wel tot prestaties te komen. Het is opvallend dat het leiderschap in inspirerende organisaties vooral aandacht heeft voor het creëren van randvoorwaarden. IKEA vraagt leidinggevendenden om vooral de voorwaarden te creëren waarin goede mensen het verschil kunnen maken. Tesla gelooft in de kracht van ingenieurs en bouwt aan de beste condities om hen te laten presteren. Deze houding creëert de omgeving waarin het missen van een doel een leerervaring wordt en niet een afrekenmoment.

Vaak gebeurt onbewust het tegenovergestelde: prestaties worden niet openlijk bekritiseerd, mensen wel. Het is dit mechanisme dat een belangrijke bepaler is voor het ontstaan van een lerende organisatie of een angstcultuur. Inspiratie floreert waar angst ontbreekt en verlangen stuwt.

"One, remember to look up at the stars and not down at your feet.

Two, never give up work. Work gives you meaning and purpose and life is empty without it.

Three, if you are lucky enough to find love, remember it is there and don't throw it away."

Stephen Hawking, 2010



13 Maak het zichtbaar

Wat zou er gebeuren wanneer IKEA gewoon een winkel in een meubelboulevard zou zijn en niet in blauwe dozen naast snelwegen zou zitten? Of wanneer Tony's Chocolonely eruit had gezien als een standaard chocoladereep? Tesla als een Trabant? Een Dopper-fles zoals de standaard bidon? Een iPhone zoals een LG?

Standaard is saai. Aandacht trekken om de aandacht is nooit een goed idee. Maar aandacht vragen voor een oplossing die nodig is, is waardevol. Ben waardevol.

De Abuna Yemata Guh-kerk op het massief van Gheralta, Zuid-Hawzen, Tigray-regio, Ethiopië (Uit: HUMAN The Movie)



Groeien en blijven groeien

Blijf inspiratie vinden

De Inspirerende 40 ontstond vanuit de wens om te begrijpen wie vandaag de dag aandacht krijgen. Elk jaar leren we steeds beter begrijpen hoeveel waarde schuilt in het volgen van inspiratie. Met partners SSI en DatalM brengen we inspiratie stukje voor stukje in kaart. Naast de achtste Inspirerende 40 zijn er dit jaar drie 'speciale uitgaven': Mensen van Inspiratie, de Inspirerende 40 Millennial Edition en de Inspirerende 40 Retail.

Aan de basis van elk van deze uitgaven ligt dezelfde aanpak. Alle kregen vorm door een combinatie van grootschalige consumentenonderzoeken, casestudies, interviews en deskresearch. De inzichten zijn samengevat in aparte uitgaven. Deze zijn zeker niet allemaal zo uitgebreid als de Inspirerende 40, maar bevatten ieder op zichzelf waardevolle inzichten over wat het nieuwe normaal wordt in leiderschap, onder jongeren en in het winkellandschap.

Veel rapportages worden gedeeld op www.inspirerende40.nl. Daar is ook een online scan beschikbaar: Wil je weten hoe inspirerend je eigen organisatie of leiderschap is? Op www.inspirerende40.nl is een gratis scan beschikbaar: Wil je hem met je hele organisatie doen? Vraag naar de mogelijkheden bij Linda de Groot: linda@synergie.nl / 030 275 90 30.

Andere onderzoeken in de Inspirerende 40



Met Tony's Chocolonely, Heineken, Center Parcs, Mazda, Gazelle en Triodos Bank brachten we in 2018 ook de Inspirerende 40 onder 2.000 Millennials in kaart. Er zijn overeenkomsten en verschillen tussen Millennials en de gemiddelde Nederlanders. Een apart Millennial-team verdiepte dit en maakte er een rapportage van. Een sneakpreview van de uitkomsten is in deze Inspirerende 40 opgenomen.

Deze hele Millennial-rapportage is beschikbaar voor € 495. Wil je deze aanvragen? Neem dan contact op met Alexander Swagers, alexander@synergie.nl



Inspirerende organisaties bewegen markten. Inspirerende leiders bewegen organisaties. Welke mensen inspireren en waarom? Met twee onderzoeken (N = 1.700) brachten we in kaart wie inspireren en waarom. Inspiratie is zowel dichtbij als ver weg te vinden. Belangrijker nog: inspireren is te leren!

De lijst en de inzichten komen beschikbaar op 31 januari, op nationale complimentendag. Wil je hierbij zijn of deze automatisch ontvangen? Stuur dan een mail naar linda@synergie.nl



Crossmarks vroeg ons om voor hen de Inspirerende 40 retail te ontwikkelen. Janneke Zuidhof en Joris van Zoelen pakten deze handschoen vanuit Synergie op en hielpen Crossmarks met het duiden van de uitkomsten. Crossmarks brengt deze, met onze ondersteuning, uit in januari van 2019.

Voor meer informatie, neem contact op met Kristie Habraken van Crossmarks, www.crossmarks.nl

Jun uit Japan (Uit: HUMAN The Movie)





Hallo! Ik ben een Millennial

Ik schijn ongrijpbaar te zijn. Ik wil geen andere dingen, maar word wel door andere dingen getriggerd. Wil jij mij begrijpen? Verplaats je dan in mijn wereld.

Ik ben geboren tussen 1984 en 2000 en ben met bijna 3,4 miljoen andere Millennials in Nederland. In 2018 vormen we 21 procent van de Nederlanders. En ik groeide op in een andere wereld dan jij.

Jij bent een digitale immigrant, ik ben geboren in een digitale wereld. Ik weet niet beter of een wereld aan mogelijkheden is één muisklik verwijderd. Ik weet niet beter dan dat ik verbonden ben. Ik doe meer aankopen via de telefoon dan elke andere generatie. En de kracht van netwerken is voor mij vanzelfsprekend. Ik wacht niet af. Kijk daarom niet gek op als ik ongeduldig ben. Dat is mijn wereld ook niet.

Jouw ouders verdeelden hun aandacht over 3,1 (baby boomers) of 2,1 (generatie X) kinderen. Mijn vader en moeder over 1,6 kind. Ik kreeg, zonder dat ik erom vroeg, meer aandacht.

De kans dat jouw ouders gescheiden zijn, ligt vijf keer lager dan bij mij. Ik ken minder zekerheden.

Jij kende immigratie van de televisie, ik zag het in mijn klaslokaal.

Jij groeide op in een wereld waar vrouwen streden om mee te doen, in mijn leven deden ze mee. Voor mij is diversiteit heel normaal.

Jij groeide op met de koude oorlog, ik met een wereld aan mogelijkheden.

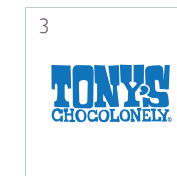
Jij groeide op in de winkelstraat, voor mij is AliExpress even ver verwijderd als bol.com en ik krijg net zo simpel nieuws uit Sulawesi als uit Leeuwarden.

Jij groeide op met berichten over het opraken van olievoorraden, ik groeide op met het opraken van een leefbare planeet.

Jij groeide op in de veronderstelling het beter te hebben dan je ouders. Ik weet dat ik het minder zal hebben.

Jij groeide op in een wereld die gelooft in staat en kerk, ik groei op in een wereld die gelooft in organisaties.

De vijf meest inspirerende organisaties voor Millennials



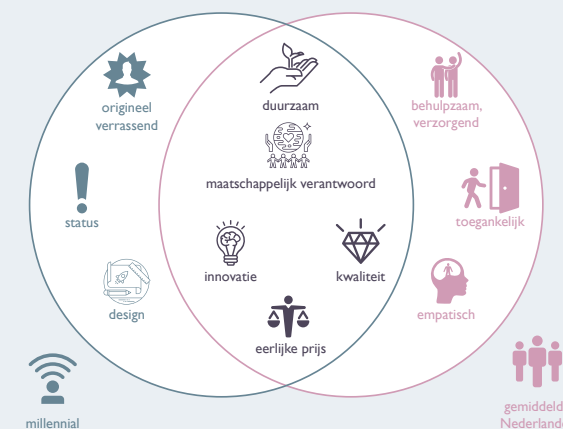
Dit alles vormde mij tot wie ik nu ben. Ik word niet door totaal andere dingen gedreven. Ik word wel door andere dingen getriggerd. En er zijn een paar dingen die ik belangrijker vind dan eerdere generaties. Duurzaamheid is daar de belangrijkste. Maar maak het me makkelijk. Er gebeurt veel in mijn leven, ik kan veel en je hebt minder tijd om mijn aandacht te krijgen.

Ik kijk anders naar organisaties. Ik heb meer vertrouwen in organisaties om de grote vraagstukken van vandaag op te lossen dan ik heb in politieke en religieuze leiders. Social enterprises nemen dan ook een prominente plek in in mijn lijst van de 40 meest inspirerende organisaties. Goede doelen, die weer minder.

Maar we zijn geen eenheidsworst. Er zijn verschillen tussen oudere en jongere Millennials. Ze zijn soms verrassend, soms voor de hand liggend. Deze laatste laten zich verklaren door het moment waarop ik me oriënteer op bepaalde producten en diensten.

Dezelfde idealen drijven mij als de gemiddelde Nederlander. Ik denk niet anders dan jij over de inspiratiewaarde van mijn eigen organisatie. Maar ik heb wel een andere relatie met autoriteiten. Ik werd thuis betrokken bij keuzes zoals wat we in de avond gingen eten, welke film we zouden kijken en waar we op vakantie naartoe zouden gaan. Ik werd aangemoedigd hechte banden te vormen met mijn ouders, docenten en mentoren. Op opleidingen deed ik projecten en moest mijn eigen weg vinden. Dit in tegenstelling tot de meer autoritaire houding die jij kent. Kortom, ik ben gewend om aandacht te krijgen en op gelijke voet te staan met de mensen om mij heen. Mijn mening doet ertoe. Ik doe ertoe. En dankzij Social Media ben ik ook nog eens in staat dit met iedereen te delen. Over vijf jaar vormen wij wereldwijd de meest koopkrachtige doelgroep. Wij zijn er klaar voor. Jij ook?

Alexander Swagers, Synergie



Wil je meer weten over de Inspirerende 40 Millennial Edition? De hele ranking ontvangen? Weten welke waarden belangrijk zijn voor Millennials of weten hoe ze naar hun eigen organisatie kijken? Dan kun je het rapport bestellen voor € 495 bij Alexander Swagers of een presentatie aanvragen: alexander@synergie.nl.



En nu ...

Business for Good is een blijvend thema voor organisaties. Of je er nu wel of niet wat mee wilt, purpose blijft. Omdat het mensen in beweging brengt en dit beweegt organisaties.

We proberen de Inspirerende 40 zo objectief mogelijk op te stellen. Toch zijn we dit jaar wel heel blij met wat we zagen. Het thema Business for Good past bij ons. Omdat wij geloven in de kracht van organisaties om vorm te geven aan de wereld waarin we willen leven. Al vanaf de oprichting van Synergie in 1994 houden we ons bezig met groei van organisaties. En sinds 2008 werken we actief vanuit de intentie om de positieve impact van organisaties voor de samenleving zo groot mogelijk te maken.

Purpose was toen nog geen standaard woord in organisaties. In 2011 maakte Simon Sinek het met de Golden Circle voor iedereen mogelijk om drijfveren en intenties in het hart van organisaties te plaatsen. Met hulp van zijn model hielpen we tientallen organisaties why gedreven te worden. Vaak, zo niet altijd, was purpose hier een onderdeel van. Volg inspiratie en je ontdekt purpose.

Het afgelopen jaar zagen we meer dan ooit mensen in workshops staan voor zaken waarin zij geloofden. Met de tranen in hun ogen voerden zij pleidooien voor duurzaamheid, rechtvaardigheid en eerlijkheid. Meer dan ooit ontwikkelden we strategieën die ontstaan vanuit de ambitie om het goede te doen te combineren met dit steengoed doen. Het maakt energie, beweging en creativiteit los. Juist dit zoeken zoveel organisaties. Het is er al. Het hoeft niet bedacht, alleen maar losgemaakt te worden. Het vinden van een bestaansreden is niet de grootste uitdaging. Elk leiderschapsteam kan binnen één dag tot enkele maanden hun inspiratie ontdekken en een inspirerende bestaansreden ontwikkelen.

“Ik gebruik een zeer simpele maatstaf: werk je aan iets dat de wereld kan veranderen?”

Larry Page, Google

De grootste uitdaging zien we niet in het vinden van deze bestaansreden, wel in wat daarna komt: in leiderschap en het organiseren van purpose. Hoe geef je leiding aan een organisatie waarin inspiratie is losgemaakt? Wanneer de deksel eenmaal van de put is, is deze energie een blijvende kracht. Het levert vragen op over de balans tussen activeren en doseren. Tussen nu of straks. Tussen de winst voor de klant, winst voor de wereld en winst voor de organisatie. Het vraagt leiderschap om deze balans zo te bewandelen dat het de inspiratie in de organisatie niet dooft, maar juist versterkt. Inspirerend leiderschap

is purpose driven leadership. Daarop zien wij de enorme energie nog regelmatig stuklopen. Het is onnodig.

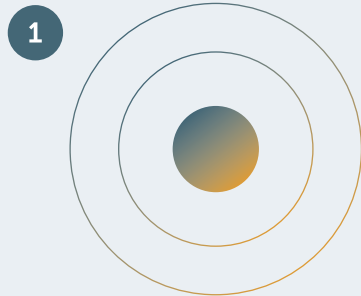
Purpose driven leadership is ander leiderschap dan de traditionele stijlen waarin veel managers zijn getraind. Het vraagt een andere focus, houding en vaardigheden. Het goede nieuws is dat inspireren te leren is. Hier wordt al lang over gesproken. De tijd van praten is voorbij wanneer purpose in organisaties wordt geïntroduceerd, dan kan je er maar beter klaar voor zijn. Er zijn vier bouwstenen om van inspiratie tot impact te komen. Ze staan hieronder:

De verhalen in deze achtste Inspirerende 40 gaan over organisaties en mensen die erin slagen deze vier bouwstenen te ontwikkelen en in te zetten. We hopen

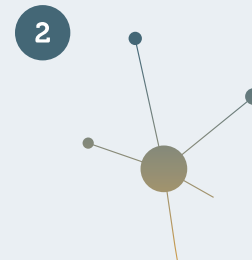
dat de inspiratie en inzichten jou aanzetten tot actie. Zodat er winst ontstaat voor je collega's, klanten, de samenleving en jezelf. Om in termen van Sinek te spreken: 'That is why we get out of bed in the morning ... and that is why everyone should care.'

We wensen je inspiratie en actie.

Ariane, Janneke, Linda, Alexander, Jelmer, Joris, Peter



Start with inspiration
Find your purpose



Lead with purpose
Inspire employees



Empower employees
Innovate for impact on customers & society



Enlarge impact
Become an inspiring organization



De Inspirerende 40-award

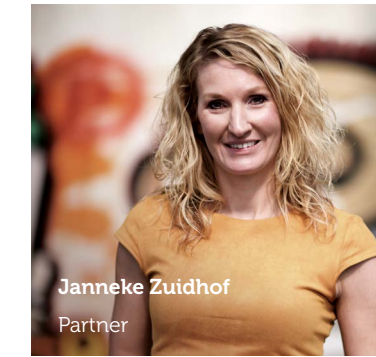
De Inspirerende 40-award is de jaarlijkse wisseltrofee voor de meest inspirerende organisatie van Nederland. Dit jaar gaat die voor de vierde keer naar IKEA (eerder al in 2013, 2014 en 2017). In 2015 en 2016 won Tony's Chocolonely de lamp. In de Jaren daarvoor waren Efteling (2011) en Apple (2012) de grote winnaars.

Voor het eerst dit jaar is er een tweede lamp, de Impact Award, voor de organisatie die over langere termijn uitzonderlijke scores laat zien in de Inspirerende 40. De Impact Award gaat dit jaar naar Tesla. Omdat het elektrische automerk de eerste is die vijf jaar op rij in de top drie staat. Omdat Tesla de meest inspirerende organisatie is onder Millennials. En omdat het de eerste organisatie is die in drie lijsten voorkomt (De Inspirerende 40, De Inspirerende 40 Millennials en Mensen van Inspiratie (Elon Musk)).

Persoonlijk nawoord

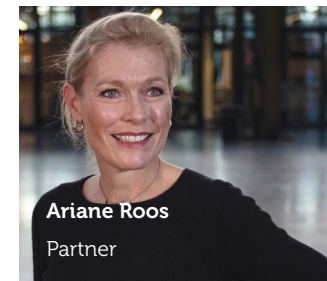
Jelmer van der Meulen
Partner

Hoeveel impact kan één iemand hebben? Hoeveel impact kan één organisatie hebben? Als je nu het gevoel bekruipt dat er meer in jou en je organisatie zit, dan heb je gelijk. Wat houdt je tegen? Begin.



Janneke Zuidhof
Partner

'Ontwikkel een visie die je plaatst in het leven van mensen, niet in de categorie' was de afgelopen jaren de boodschap van de Inspirerende 40. Dat was een switch van focus op concurrentie naar klantwaarde. De Case van Inspiratie gaat nu een stap verder. Als organisatie of leider sta je niet alleen voor de vraag 'is er een markt voor?' Maar vooral: 'is er een maatschappij voor?'



Ariane Roos
Partner

De Inspirerende 40 legt bloot dat leiders in Nederlandse organisaties medewerkers niet inspireren. Mensen besteden vaak meer tijd aan werk dan aan hun gezin. Daarom gun ik iedere medewerker een inspirerende werkplek en leidinggevende. Great people deserve great managers. Het goede nieuws: iedereen kan inspireren. Dat is waar ik aan werk.



Joris van Zoelen
Partner

Inspiratie is voor mij niet alleen een doorbrekend inzicht, goed idee of richtinggevend ideaal, het is ook de energie en overtuiging dat het écht anders kan. 'Kan niet, bestaat niet' ... we moeten alleen nog uitvinden 'hoe'. Het is geweldig om te zien waar mensen toe in staat zijn, laat staan wanneer ze georganiseerd zijn. Inspiratie brengt mensen en markten in beweging.



Peter van Steensel
Partner

Positioneren was altijd het vinden van een zo helder mogelijk geformuleerde positie in de markt. Het wordt duidelijk dat het niet gaat om het vinden van een positie, maar om het ontdekken van jouw positie. Het komt volgens mij neer op de vraag: 'wie wil jij worden?'



Alexander Swagers
Millennial

Hallo! Ik ben een Millennial. En ik hoop dat er zich twee dingen hebben voorgedaan. Allereerst hoop ik dat je met plezier het resultaat van onze zoektocht naar inspirerende organisaties hebt gelezen. Maar bovenal hoop ik dat je herkent hoeveel hoop er is. In het goede doen. In de potentie van organisaties. En in hoe we gezamenlijk naar een mooiere toekomst kunnen gaan.



Linda de Groot
Vibe manager

Live contact gaat boven alles. Nieuwsgierig geworden? Een vraag, opmerking, wat dan ook? Bel of mail Linda. Zij helpt je graag verder!
030 275 90 30
linda@synergie.nl

72
MOSTRA INTERNAZIONALE
D'ARTE CINEMATOGRAFICA
la Biennale di Venezia 2015
Venezia 72
Out of Competition

The BETTENCOURT SCHUELLER FOUNDATION presents
a GOODPLANET FOUNDATION project

HUMAN

A FILM BY
YANN ARTHUS-BERTRAND

#WhatMakesUsHUMAN #HUMAN

The first feature film led by two non-profit foundations



BETTENCOURT
SCHUELLER
FOUNDATION

GOODPLANET
FOUNDATION

HUMAN A FILM BY YANN ARTHUS-BERTRAND PRODUCED BY HUMANKIND PRODUCTION
DIRECTED BY YANN ARTHUS-BERTRAND ORIGINAL MUSIC BY ARMANDO AMAR EDITING BY FRANCOISE BERNARD & ANNE-MARIE SANGLA
AERIAL PHOTO: BRUNO CUSA EXECUTIVE PRODUCER JEAN-YVES ROBIN CREATIVE PRODUCER FLORENT CILARD PRODUCTION MANAGER ERIC SALEMI

Speciale dank aan

HUMAN

Imagine a world in which the vast majority of people wake up every single day inspired to go to work, feel safe while they're there, and return home at the end of the day, fulfilled by the work that they do (Simon Sinek). Met die overtuiging openen we deze editie, werken we aan de Inspirerende 40 en maken we de case voor Inspiratie. En hoewel we geloven in de vooruitgang, zien we ook een wereld waarin dit lang niet voor iedereen realiteit is. Dat werd ons indringend duidelijk door de documentaire HUMAN, een film en project van Yann Arthus Bertrand.

"I am one man among seven billion others. For the past 40 years, I have been photographing our planet and its human diversity, and I have the feeling that humanity is not making any progress. We can't always manage to live together. Why is that?"

I didn't look for an answer in statistics or analysis, but in man himself. It is in faces, looks, and words that I find a powerful way of reaching the depths of the human soul. Each encounter brings you a step closer. Each story is unique.

By exploring the experiences of the Other, I was in search of understanding. Do we all have the same thirst for love, freedom and recognition? In a world torn between tradition and modernity, do our fundamental needs remain the same? Deep down, what does it mean to be human today? What is the meaning of life? Are our differences so great? Do we, in fact, share more values than we might have imagined? And if so, why can we not manage to understand one another?"

Yann Arthus-Bertrand

#WhatMakesUsHUMAN

HUMAN is een verzameling van verhalen en beelden van onze wereld. Bertrand nam in meer dan twee jaar 2.020 interviews op. Human laat de mens zien vanuit een verzameling verhalen over liefde en geluk, maar ook over uitbuiting en de donkere kant die werk kan zijn voor mensen. Deze verhalen maken het verschil voelbaar tussen wat is en wat we willen dat zou zijn. Het nodigt uit tot zelfreflectie en reflectie over wie we samen zijn en kunnen zijn.

31 januari: HUMAN in Synergie Movie Night

Donderdag 31 januari, na de lancering van Mensen van Inspiratie organiseren we een Synergie Movie Night waarin de film wordt vertoond. Hierbij zoeken we actief het gesprek, de discussie.

Welkom! Je kunt er kosteloos bij zijn. Aanmelden kan via de site of door een mail te sturen naar Linda (linda@synergie.nl).

