



Ria Joosten

Directeur, Joosten Catering



De nieuwe wereld

Er is een andere manier van leiderschap nodig. Anders dan wat er nu is. Daarin zie ik gezamenlijke verantwoordelijkheid als de belangrijkste kern. Natuurlijk moet er ook een visie zijn en is het nodig om duidelijke doelen te stellen, maar als leider alleen kun je niks. Je bent onderdeel van de groep en kunt gewoon mee visie vormen. Om van daaruit doelen te stellen. Ik denk dat de eigen verantwoordelijkheid van mensen daarin het belangrijkste is. Voor mij voelt dat vertrouwd, ik heb altijd in de kracht van zelfsturende teams geloofd en daarmee gewerkt.

In het verleden heb ik vaak de discussie gevoerd over vragen als 'Wat is de goede methode?', 'Wat werkt wel?', 'Waar worden mensen gelukkig van?' en 'Wat is de output?' Want in het bedrijfsleven moet je ervoor zorgen dat die output heel erg goed is. De grote lijn zoals ik het zie is dat mensen op een nog hoger niveau verantwoordelijk moeten zijn. En dat betekent dat ik ze graag wil stimuleren om mee te denken over vragen als: 'Wat is de visie?', 'Waar willen wij naartoe?' en 'Wat betekent dat?' Wanneer mijn medewerkers op deze manier mee kunnen denken, zorgt dat voor draagkracht en positieve ontwikkelingen.

In mijn ideale wereld neemt ieder verantwoordelijkheid voor leven, natuur en welzijn. Je kunt niet alleen maar wijzen naar anderen. Dat helpt niet. Ik denk dat mensen eigen verantwoordelijkheid moeten nemen om goed te zorgen voor de natuur, de wereld en voor andere mensen.

'We gaan in die nieuwe wereld veel zorgvuldiger met de natuur om. Alles gebruiken en pakken, verandert in doseren in gebruik en iets teruggeven.'

Het is essentieel om mensen daar bewust van te maken. En ik ervaar dat daarin op dit moment een omslag gaande is. Die omslag is moeilijk te definiëren, maar voor mij is een kentering voelbaar.

Ik ben een beelddenker. Ik onderscheid twee werelden: de oude wereld, waarin minder verantwoordelijkheden worden genomen en waarin men zoiets heeft van: 'De ander doet het wel' of 'Het is wel goed'. In die wereld wordt minder nagedacht over de eigen verantwoordelijkheden. Voor mij bestaat de nieuwe wereld daarentegen uit mensen die wel meegaan in het nemen van verantwoordelijkheid voor al die stukken. Hierin gaat in mijn ogen een echte omslag plaatsvinden. Een omslag waarin ook wordt gecommuniceerd dat het anders moet. En waarbij het soms ook weleens gebeurt dat er een tweedeling merkbaar is; waarbij sommige mensen wel meegaan in die wijze van denken andere mensen niet.

Iedereen kiest op basis van eigen verantwoordelijkheid. Als je kiest, dan kies je. Doe je dat niet, dan zul je ook daar de consequentie van moeten nemen voor jezelf. Ik voel mezelf het best thuis in die nieuwe wereld.

Duurzaamheid in de breedte

We gaan in die nieuwe wereld veel zorgvuldiger met de natuur om. Alles gebruiken en pakken, verandert in doseren in gebruik en iets teruggeven. Daarbij gaat het dus om het aanbrengen van balans. Binnen mijn eigen bedrijf zie ik dat ook in een aantal facetten terug. Duurzaamheid is voor mij een heel breed begrip, het heeft heel veel raakvlakken. Medewerkers zijn een onderdeel van duurzaamheid. Zij maken duurzaamheid. Ook als werkgever vind ik dat je duurzaam met mensen dient om te gaan. Door hen te stimuleren om, binnen hun eigen mogelijkheden en capaciteiten, te groeien zo ver ze willen en kunnen. Door te zoeken naar werk dat het beste bij hen past. En door steeds te zoeken naar balans. We zorgen voor balans tussen wat men kan en wat wij als organisatie kunnen bieden.

Duurzaamheid geldt ook voor materialen. Door waar het kan duurzaam te investeren. Zoals bijvoorbeeld met milieuvriendelijke auto's, warmtekrachtpompen, windenergie, LED-verlichting, minder water verspillen, apparatuur die minder energie kost en het voorkomen van food waste. Dat laatste is ook een belangrijk punt en daar zijn wij al jaren mee bezig. Wij streven ernaar om altijd de juiste hoeveelheden te maken en om verspilling te voorkomen. Door goed te kijken naar de reststoffen en dan te bepalen wat je daarmee kunt doen. Daar weer methodes voor bedenken of het bijvoorbeeld aan dieren geven. Op die manier zorgen wij ervoor dat de cirkel weer rond wordt.

Ook zijn wij volop betrokken bij de windturbines die hier in de omgeving staan. Dat is een particulier initiatief, waarin mensen konden investeren. Wij waren de eersten die zeiden 'Wij weten niet of dit de beste manier van nieuwe energie is, maar als wij dit nu niet stimuleren, dan komt er niks van de grond. Want alternatieven hebben wij ook nog niet. Dus daarom zijn wij voorstander.' We hebben ervoor gezorgd dat er hier plek is om voorlichting te geven. Nu gaat men van hieruit naar die windmolens toe. Informatie en kennis delen is heel belangrijk.

Zo zijn wij op allerlei manieren betrokken. We hebben bijvoorbeeld achter ons bedrijf een stuk landbouwgrond weer helemaal teruggebracht naar hoe het vroeger was, met een ven. Ook hebben wij daar heel groot stuk met hoogstamfruit aangelegd, als compensatie voor de plaatsing van de windmolens, waardoor de mensen die hier verblijven gratis fruit kunnen plukken en gebruiken. Met dit soort initiatieven proberen wij een balans aan te brengen in de natuur.

Zelfreflectie door te spiegelen

'Walk your talk' zie ik als het belangrijkste. Daarin moet je steeds naar jezelf kijken, stel je jezelf vragen zoals: 'Hoe sta ik erin?', 'Is het zuiver?', 'Welke belangen behartig ik?' en 'Doe ik het omdat het naar buiten toe mooi is of omdat ik het echt wil?' Op deze overwegingen baseer ik al mijn beslissingen. Ik denk dat iedereen die het toelaat, iedere dag een spiegel voor gehouden krijgt. Als anderen iets ver-

tellen, dan krijg je de kans om te spiegelen. Je kunt jezelf afvragen 'Oké, hoe doe ik dat dan?', 'Hoe sta ik daar tegenover?' en 'Vanuit welk motief doe ik dat?' Voor mij is deze denkwijze een natuurlijk proces.

Wat dit mij oplevert, is het gevoel van dat ik oprecht probeer te acteren en te werken. Dat vind ik zelf heel erg belangrijk. Mijn omgeving is open en de mensen komen terug. Natuurlijk moet ik ook wel eens minder leuke boodschappen over brengen. Ik ben heel duidelijk in wat ik wil bereiken en ik ben verbaal recht door zee. Echter, dit doe ik met respect voor de ander. Dan kan het zijn dat mensen zeggen 'Dat vind ik niet leuk Ria.' Dan zeg ik: 'Dat begrijp ik, echter wij hebben samen wel wat beloofd aan die klant en dit horen we ook waar te maken. Bedenk zelf eens hoe we dit kunnen bereiken.'

Markante horecaondernemer

Over de periode 2013 – 2014 ben ik uitgeroepen tot meest markante horecaondernemer van Nederland. Wat men bij deze toekenning aangaf, is dat ons personeelsbeleid heel bijzonder is. Wij hebben 160 medewerkers en nog niet één procent ziekteverzuim. En dat is allemaal op basis van kijken naar mensen, 'Wat kunnen ze?', 'Hoeveel kunnen ze aan?', 'Wat is hun ambitie?', 'Hoe is het thuisfront?', 'Hoeveel wil men groeien?', 'Welke opleidingen willen mensen doen?', 'Welke kansen wil men aanpakken die wij kunnen geven?' en 'Wat komt er uit evaluaties?' Wanneer mensen hier 2 à 3 maanden zijn, zie je of mensen in de organisatie passen. Wij vinden dat mensen zichzelf moeten kunnen zijn

en dan kunnen ze excelleren. Geen toneelspel om je te voegen naar de organisatie. Vanuit je eigen DNA, je eigen kennis, kunde en persoonlijkheid toegevoegde waarde leveren. Daar geloven we heilig in. Samenwerken op basis van respect en gelijkheid, staat bovenaan. Eén en één is drie. Het gaat om iets voor elkaar over hebben, ook in duurzaamheid. Pas dit waar het kan toe en doe regionaal je inkopen. Zorg ervoor dat je omgeving kan groeien en bloeien, ook door jouw organisatie. Innovatie is daarbij heel belangrijk; innoveer en verander waar het kan, bedenk nieuwe dingen.

'Meest markante ondernemer' is een wedstrijd die uitgeschreven wordt onder alle horecaondernemers van Nederland. Iedere provincie heeft daarbij z'n eigen voorronde, waarbij er tien genomineerden zijn. Deze worden allemaal bezocht en daarvan wordt er één voor die provincie als markant betiteld. Daarna worden de 12 kandidaten van Nederland gescreend en daar kwam ik uiteindelijk als winnaar uit de bus. De titel is niet van mij. Hij is van onze hele organisatie, van al onze medewerkers. Wij hebben dit samen bereikt en daar ben ik erg trots op.

Wat je door het toekennen van die prijs krijgt, is een enorme bevestiging. Die krijgen wij door de komst van bezoek. Dat zijn groepen mensen die graag antwoorden willen horen op vragen als 'Wat doe jij?', 'Waarom doe je de dingen?', 'Wat is nou markant?' en 'Wat kunnen wij leren?'. Dat is nu een olievlek die uitwaaiert en die

ervoor zorgt dat wij voor vol worden aangezien. Door deze bevestiging is binnen ons bedrijf een enorme trots voelbaar. Mijn rol is daarbij dat ik degene ben die voor de troepen uitloopt. Ik ben altijd wel visionair geweest. Ik kijk vooruit en ben graag met de toekomst bezig.

Idealisme en vooruitkijken

Visionair werken is voor mij steeds vooruitkijken en nieuwe dingen aanpakken. Soms hele andere dingen dan die in deze sector gebruikelijk zijn. Zoals de 'week van de smaak' en de 'regio van de smaak.' Ik denk namelijk dat deze regio een enorme potentie heeft voor producten rondom 'food'. Al een aantal jaren zet ik mij daarom geheel belangeloos in, opdat dit platform, deze regio, daarin z'n bekendheid krijgt. Door bijvoorbeeld voor de Floriade een aantal zaken mee te ontwikkelen. In mijn bedrijfsvoering had ik daar helemaal geen werk of ander voordeel van. Ik heb er puur door een stukje idealisme voor gezorgd dat er een merk ontstond: 'Limburg, hart voor de smaak'.

Ik wil graag de regio op de kaart zetten. Recent hadden wij 'de week van de smaak.' In dat weekend hebben wij de hele villa Flora vol gezet met 80 supermooie bedrijven die allemaal iets rondom smaak en voeding presteren. Mensen konden volop proeven. Ik heb toen geheel belangeloos dat hele weekend gevuld en gecoördineerd. Daarmee laat je zien, 'Dit heeft deze regio!' Iedereen denkt dan 'Je moet toch een verdienmodel zoeken?' Maar dat heb ik niet. Ik vind het belangrijk om ons steentje waar kan bij te dragen.

'Wij zetten ons in voor de omgeving, om andere mensen en organisaties te helpen om te bruisen en te bloeien. Om zo verbindingen te maken.'

Verbinding maken met je omgeving, dat is het. Hetzelfde is de BBB, dat is een beurs hier in het zuiden. Die is altijd in januari geweest. Afgelopen jaar was die er niet en nu wilde men die weer opstarten. Toen vroegen ze mij: 'Ria, wil je meehelpen?' Toen zeiden wij intern 'Geloven wij er wel in?' en 'Het is toch wel een moeilijke hè.' Ik hoorde opnieuw 'Wil je mee helpen het plein te maken?' Ik zei 'Is er geloof om een beurs te houden?' Ik vond dat best een moeilijke beslissing. Maar ik besepte ook 'Als je daar niet aan meedoet en niet in investeert, dan is die beurs van Limburg voorbij.'

Wij hebben uiteindelijk de beslissing genomen om met enthousiasme mee te doen. Er kwamen geheel belangeloos nog een paar andere mensen bij en die zeiden 'Kom, wij zetten de schouders eronder.' Het is uiteindelijk een enorm succes geworden. Het was één fantastische happening. Je zag de energie van die mensen gewoon terug en iedereen was blij. Drie dagen lang waren alle producenten bij elkaar. Er waren allemaal vrijwillige koks, die met die producten kookten. Daar werd ook een verhaal over verteld. Weer iemand anders maakte mooie recepturen. Op dat plein leefde het, iedereen proefde producten en alles kwam daar samen. Mensen zeiden 'Het is wel weer heel goed hè.' Dat geeft me heel veel voldoening. Soms

moet je gewoon ergens energie in steken en dat zie je dan terug. Het gaat om de regionale verbondenheid en om samen iets moois neer te zetten.

Verbindingen maken en anderen laten bruisen en bloeien

Het draait om de motivatie waarom je doet wat je doet. Ik wil graag werken om ervoor te zorgen dat we het met zijn allen goed hebben, de motivatie is niet zoveel mogelijk geld verdienen. Ik ga voor wat wij doen, wat wij beloven. Dat is de basis van ons bestaansrecht. Ik geloof in balans. Ons succes is resultaat van lange-termijn denken, niet van het scoren van kortdurende successen.

Bij ons in het bedrijf staan allemaal producten van streekproducenten. Die begonnen ergens tussen 1999 en 2003, en zij maakten hun producten vanuit schaarste. Bijvoorbeeld een boerderij met goede tomaten, komkommers en courgettes. Zij hebben een (afval)product dat op sommige tijden heel weinig waard is. Zij zeiden tegen mij: 'Wij willen toegevoegde waarde vinden, help je ons?' Er zijn heel veel van die producenten hier geweest. Wij hebben aan de wieg gestaan van hun huidige producten. Wij waren bezig met kijken en discussiëren over 'Welke markt wil je in?', 'Wat wil je voor lekkernij maken?', 'Wat is daar bijzonder aan?' en 'Hoe kun je dat vertalen naar consumenten?'

Ook daar zie je verbindingen. Die verbindingen van al die jaren helpen natuurlijk om zo'n plein te kunnen vullen waar het draait om streekproducten. Die 80 producenten die daar stonden, hebben vertrouwen. Wij zetten ons in voor de omgeving, om andere mensen en organisaties te helpen om te bruisen en te bloeien. Om zo verbindingen te maken.

Congruent handelen, van binnen naar buiten

Het is mooi om vanuit verbinding met elkaar samen te werken. Dat komt ook wel weer terug op de een of andere manier. Als het voor ons niet congruent voelt, dan doen wij het niet. Keuzes toetsen wij aan ons gevoel. Wij zijn altijd trouw aan wat bij ons past.

Ik zal een voorbeeld noemen van 12 jaar geleden. Wij hadden hier het Culinaire Educatiecentrum gebouwd. Daarin willen wij een beleving creëren van warmte en welkom. Mijn vriendin was op een gegeven moment 25 jaar getrouwd en die zei tegen mij 'Goh Ria, ik wil graag een feestje houden, kan dat bij jou?' Toen vroeg ik haar 'Hoe zie je dat dan, wat wil je dan?' Toen zei zij 'Een feestje, disco, geboende vloeren en gordijnen op de grond.' Ik dacht toen 'Dit is mijn vriendin, dat doe ik wel.' Dus dat feestje was er en ik was ook gast. Maar om 23.00 uur dacht ik: 'Dit past hier helemaal niet. Dit voelt niet goed op deze plek en hetgeen we hiermee willen uitstralen' Ik heb mij toen laten verleiden om iets te doen voor een ander, terwijl dat niet congruent was. Wat hier wel thuis hoort

is ontmoeten, informatie, lekker eten en gezelligheid. Mensen die hier komen, hebben beleving van kennis opdoen, samen informatie delen. Respect voor materialen, omgeving en mensen.

Ons systeem op de schop, met geld als dienend middel

Geld heb je nodig om gewoon te kunnen leven. Dat is geld. Maar voor mij hoeft het niet. Ik geef er helemaal niks om. Veel wezenlijker zijn voor mij echte contacten en het gevoel van samen. Waarbij rust, ruimte en respect voor ieders keuze centraal staan. Om elkaar en de omgeving van daaruit te benaderen. Geld zal in de nieuwe wereld een rol vervullen om dat mogelijk te maken. In plaats van een opeenhoping bij sommige mensen, terwijl andere mensen daar juist een tekort aan hebben.

Het lastige is daarbij 'Hoeveel eigen verantwoordelijkheid dragen de mensen die het geld niet beschikbaar hebben?' en 'Hoeveel mogelijkheden hebben ze?' Als mensen de kansen krijgen, maar niet willen, dan vind ik dat lastig. Geld en eerlijke verdeling daarvan is lastig als men niet wil. Overal waar men wil, gaat dat ook wel goed komen. Want dan vindt men wel een weg om gewoon te kunnen leven. Ik hoop dat mensen de kracht hebben om op zoek te gaan naar kansen.

In mijn ogen moet het systeem helemaal op de schop. Het helpt niet om dingen in de bandbreedte stukjes te verschuiven. Er is een ander systeem nodig. Er zijn ook altijd golfbewegingen, die gaan van centra-

lisatie naar decentralisatie. Ik denk dat decentralisatie nu beter zou zijn, door met kleinere groepen verantwoordelijkheden te delen. Ik denk dat wij daardoor een betere kwaliteit krijgen. Omdat je dichter bij de mensen staat en beter kunt kijken. Maar nu is er nog zo'n machtsspel, het gaat over 'Wie krijgt de rechten om dat te doen wat men gaat doen?' Ik denk dat dit het voorbeeld is om niet tot succes te komen.

Als ik kijk naar de zorg, dan staat men bijvoorbeeld zo ver af van de cliënt. Er komen veel verschillende zorgmedewerkers in een week bij mensen. De teams zijn zo groot, dat men deze helemaal niet meer aan kan sturen. En eigen verantwoordelijkheid wordt helemaal weggenomen door protocollen, protocollen en nog eens protocollen. Dan denk ik 'Dit is het niet!' Heel jammer vind ik dat. Ik zie liever: 'Kijk nou eens goed naar wat daar nodig is en ga dat gewoon eens brengen!' Als een zorgorganisatie nu een probleem heeft, dan zet men daar 10 kwaliteitsmedewerkers voor in. Dan denk ik 'Geef die uren aan medewerkers, die 10 uur in de week kwaliteit kunnen gaan borgen. In plaats van dat het naar kwaliteitsmedewerkers gaat.' Het is compleet gerationaliseerd en men zit te ver van het bed af.

Samen visie bepalen en hardop dromen

Leiderschap is belangrijk in de transitie van 'oud' naar 'nieuw'. Kijk naar de hele wereld: zonder leadership gaat het niet. Nieuwe leiders brengen anderen in beweging om zelf na te denken, zelf verant-

woordelijkheid te nemen voor beslissingen en de dingen mee aan te pakken. De nieuwe leider neemt daarbij de eerste stap. Om vervolgens andere mensen mee te nemen door te gidsen, te enthousiasmeren en hen zelf te laten voelen wat de resultaten zijn van wat men doet. Visie is daarbij heel belangrijk. Leadership moet er zijn om de rest mee te krijgen. Ik denk niet dat dit bedrijf was wat het nu is, als hier niet een leider had gestaan met een visie. En ik heb die visie echt niet alleen gevormd. Die vorm je samen met je team. Je ziet dat de leider daar een voortrekkersrol in heeft. Maar je hoeft niet alles alleen en zelf te doen, je moet mensen meenemen. Samen visie bepalen.

Wij hebben deze maand bijvoorbeeld een droomdag. Daarin gaan wij voor de volgende 5 jaar onze droom vormgeven. Ik denk dat dit erg belangrijk is. Dat onze teamleden aan de droom meebouwen en dat wij samen keuzes maken. Daar komt uiteindelijk bij ons een droomboom uit. Deze laat zien wat wij willen realiseren. Wat niet haalbaar is, laten wij los. De takken naar boven, staan voor de komende 5 jaar groei en ontwikkeling. Hiervoor komen werkgroepen samen om daar weer op door te dromen, te bouwen en te formuleren. Om die takken te verstevigen.

De echte droom staat bovenaan, dat is de beste. Daaronder, op de takken, geven wij aan wat sneller uitvoerbaar is. Daarna gaan wij kijken 'Wat heeft iedereen gedroomd?', 'Waar gaan wij mee door?' en 'Welke werkgroep pakt wat op?' Uiteindelijk blijft die boom daarna bij ons in

de kantine staan, zodat iedere dag door iedereen die boom wordt gezien. Daardoor snapt men waar wij mee bezig zijn. Alle medewerkers worden daar goed over geïnformeerd.

Mijn Leiderschapsboom

Een boom kiezen, die symbool staat voor een nieuwe leider, is voor mij een moeilijke. Want die boom alleen, is maar een boom. Dat moet een bos zijn. Ik vind die ene boom namelijk erg solitair. Als je leidt, dan doe je het samen, anders krijg je helemaal niks voor elkaar. Eén boom zegt mij niet zo veel. Wat opvalt aan de boom, die symbool staat voor het nieuwe leiderschap en die staat in het bos, is dat die ene boom net wat meer opvalt. Deze straalt de passie uit naar de rest en neemt ze mee. Het zal dus vast wel een markante boom zijn, die anderen inspireert.

Als iemand monotoon een verhaal vertelt neemt hij de andere mensen niet mee. Er gebeurt dan helemaal niks. Terwijl een storyteller, die vanuit passie z'n verhaal vertelt, ervoor zorgt dat mensen luisteren, het verhaal in zich opnemen en niet afdwalen. Deze persoon bereikt dus mensen. En dat is wat de nieuwe leider doet. Deze inspireert en zet mensen aan tot denken over essentiële onderwerpen. Daar zou ik dan ook graag mee af willen sluiten. Ik nodig iedereen uit op zoek te gaan naar de echte waarden. En wat die waarden zijn, dat mag iedereen voor zichzelf invullen.

