

HET MKB, DE STILLE MOTOR VAN DE MAAKINDUSTRIE

De Achterhoekse krimpcrisis te lijf vanuit authenticiteit, noaberschap en intuïtie

SHARDA NANDRAM

Samenvatting

Sommige streken van Nederland zijn op dit moment onderhevig aan een bevolkingskrimp. Dit heeft zijn weerslag op de economische activiteit in de getroffen regio's.

In dit artikel wordt beschreven hoe in de Achterhoek ondernemers, de overheid en maatschappelijke organisaties gezamenlijk hebben gewerkt aan een oplossing voor dit probleem, en hoe het lectoraat Ondernemerschap van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen aan dit proces heeft bijgedragen, middels het interviewen van stakeholders en het geven van een workshop en een masterclass. Naar voren kwam dat het Achterhoekse MKB vakmanschap, innovatiedrang en samenwerking (noaberschap) wil versterken, met de nadruk op de stille kracht - oftewel intuïtie en authenticiteit - als belangrijke alternatieve bronnen.

1 Inleiding

De regio Achterhoek heeft niet alleen last van de economische crisis, maar moet ook oplossingen vinden voor de ontstane krimp in de regio. Deze structurele krimp is moeilijk te sturen. Er worden in de regio minder kinderen geboren, dan dat er mensen sterven (Huiskamp, 2011). Ons land kent een aantal krimpgebieden (de Jong & Van Duin, 2010): Parkstad Limburg en Noordoost Groningen (15% krimp); Zeeuws-Vlaanderen (10%) en de Achterhoek (8%).

Specifieke problemen die spelen in de Achterhoek:

- Afname van de beroepsbevolking met 10%;
- Toename van zorgbehoevende ouderen met 50%;
- Teruggang in agrarische ondernemingen door milieueisen met 50%;
- Sluiting van 49 scholen door 21% minder leerlingen;
- Pensionering van huisartsen van 40% binnen 10 jaar.



“Intuïtie is onmisbaar voor succesvol zaken doen”

Sharda Nandram

Het besef dat men naar oplossingen moet zoeken is groot. Ondernemers, de overheid en maatschappelijke organisaties hebben zich gemobiliseerd en zijn officieel een samenwerking gestart onder de naam ‘Agenda 2020’ door ondertekening van een convenant op 30 november 2011 (Regio Achterhoek, 2011). Deze samenwerking is bedoeld om gezamenlijk oplossingen te bedenken voor de krimp in de Achterhoek. Zij formuleren en voeren activiteiten uit om de regio duurzamer, vitaler, aantrekkelijker en gezonder te maken. Ondernemers willen vakmanschap, innovatiedrang en samenwerking (noaberschap) versterken. In hun samenwerkingsbrochure stellen ze vast: ‘ieder voor zich werkt niet langer; het gaat om slim verbinden, innovatief, ambitieus en duurzaam’. Om het slim verbinden en innovatief zijn nader in te vullen is de lector Ondernemerschap van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN), Sharda Nandram, gevraagd om hieraan mee te werken. Zij heeft hiervoor interviews afgenomen bij de stakeholders, en een masterclass ‘Ondernemen en verbinden’ en een workshop ‘Uitdagingen en kansen bij het ondernemen en verbinden’ in de Achterhoek gehouden. De interviews zijn in november 2011 afgenomen bij de stakeholders van de drie O’s. Er is gesproken met 6 ondernemers, 2 partijen van de overheid en 5 maatschappelijke organisaties. De masterclass is op 30 november 2011 gehouden en is bijgewoond door 350 deelnemers uit de Achterhoek, waarvan een derde ondernemer was (Nandram, 2011; de Gelderlander, 2011). Tenslotte is op 3 april 2012 een workshop gehouden waaraan 30 deelnemers meededen. Hiervan waren er 12 ondernemer.

De belangrijkste zorgen die de ondernemers en de andere partijen tijdens deze bijeenkomsten uitten worden hieronder samengevat.

- Het besef dat veel werk verdwijnt naar China en India en dat materiaal goedkoper is in

Oost Europa, met het gevolg dat het creatieve vakmanschap uit de Achterhoek verdwijnt. Dit vraagt om het aanwakkeren van meer creativiteit.

- Alle drie betrokken organisaties ervaren de urgentie en willen de problemen rondom krimp oppakken door de regio duurzamer, vitaler, aantrekkelijker, gezonder en innovatiever te maken. Volgens hen is daarbij samenwerken met elkaar door beschikbare inzichten en expertise slim te verbinden, door te innoveren en door ambitieus in te zetten op duurzaamheid, belangrijk.
- Hiervoor willen sommige ondernemers en de andere twee O's meer vanuit intuïtie, noaberschap en een authentieke houding gaan leren handelen. Zij noemen de cultuur in de Achterhoek authentiek en van oudsher gericht op samenwerken, en denken dat ondernemers deze kenmerken meer moeten gaan aanwakkeren. Hierdoor kunnen zij slimme innovaties realiseren waarmee problemen rondom de krimp worden aangepakt. Zo is bijvoorbeeld door slim verbinden en authentiek handelen het aantal geplande nieuwe woningen enorm terug gebracht.
- Door de opzet van de Achterhoekse Centrum voor Technologie (ACT) worden ondernemers vanuit hun behoeften met elkaar verbonden. Recentelijk heeft ACT 120 ondernemers van innovatieve of potentieel innovatieve bedrijven in de maakindustrie geïnterviewd. Hieruit blijkt dat ondernemers met de volgende vragen worstelen: 'Hoe kom ik aan innovatieve ideeën die echt potentie in zich dragen? Ideeën zijn er zat, maar welke zijn nu goed genoeg voor een innovatie? Hoe kan ik dit het beste oppakken? Hoe werkt de aanpak in de praktijk? Waar kun je tegenaan lopen als je gaat innoveren, zijn er best practices of handvatten? Wat maakt mijn innovatief idee tot een succes?'

Men zou zich kunnen afvragen of handelen vanuit authenticiteit, noaberschap en intuïtie meer vruchten zal afwerpen. Ondernemers beseffen immers dat veel situaties niet te voorspellen zijn en dat besluitvorming steeds vaker dan in het verleden, vooral zal moeten plaatsvinden vanuit onzekerheid en onvolledige informatie. Hierbij wordt dan teruggegrepen naar zoiets als intuïtie of het Achterhoekse cultureel erfgoed authenticiteit en noaberschap. Tegelijkertijd is er het besef dat de Achterhoekse ondernemer bezig is met overleven en resultaat behalen op de korte termijn. Vooral ondernemers in de bouw hebben het moeilijk om opdrachten te verwerven. De succesvolle ondernemers hebben vaak een orderportefeuille waarmee ze de komende 3 tot 6 maanden het salaris van het personeel kunnen betalen. 'Goede netwerken, door mensen te kennen die elkaar iets gunnen' als uiting van noaberschap is belangrijk volgens ondernemers. 'In de meeste gevallen is blijven innoveren het motto. Vaak vraagt dit om out of the box denken, durven en gewoon proberen, je weet het op voorhand toch niet of het wat wordt. Niets doen is stilstand. Je moet je dus zelf voortdurend tot creativiteit aansporen', roepen veel van deze ondernemers. Een andere ondernemer zegt: 'We moeten het hier gezamenlijk oplossen, niet denken dat anderen uit het westen van het land onze problemen zullen komen oplossen. De krimp kun je niet alleen oplossen. Maar met de crisis er bovenop, wordt het moeilijk om dit besef steeds

paraat te houden, de ondernemer leeft meestal volgens de waan van de dag'. Slim verbinden bij innovaties lijkt daarom van belang. Ook zeggen ondernemers dat het zelfvertrouwen van de Achterhoekse ondernemers wel wat hoger mag zijn. 'Men zal zichzelf niet gauw op de borst kloppen, dat hoort niet in de Achterhoek. Toch in deze crisistijd, samen met een onzekere markt, zijn samenwerking, optimisme en zelfvertrouwen nodig'. Ondernemers denken dat hierbij moet worden geëxperimenteerd met het leren handelen vanuit je eigen kracht. Deze kracht moet je eerst leren ontdekken.

Er leven diverse vragen bij de ondernemers. Vragen over hun eigen rol en wat de samenwerking zou kunnen opleveren, zowel voor henzelf, als voor de Achterhoek. Vragen over creativiteit en innovaties. Vragen over omgaan met onzekerheid. Het is hen wel duidelijk dat het anders moet en dat men nieuwe aanpakken moet gaan bedenken en uitvoeren. Doorgaans zijn ondernemers bereid te experimenteren, want zij weten als geen ander dat er geen panklare oplossingen zijn voor de meeste problemen en meestal staan zij open voor een gezamenlijke aanpak gesteund door noaberschap en authenticiteit, waarden die zij ervaren als typische kenmerken van de Achterhoek. Tegenover de onzekere context zien ze zich geholpen door het aanwakkeren van hun intuïtie. Bij belangrijke beslissingen en situaties met grote onzekerheid is er iets van binnenuit dat hen stuurt. Sommigen noemen dit zelfvertrouwen, anderen intuïtie. De vraag duikt op waarom ondernemer A het wel goed doet ondanks de crisis en de krimp en ondernemer B het slecht doet. Er heerst een besef dat men vanuit intuïtie, authenticiteit en noaberschap zal moeten werken aan een nieuwe realiteit om nieuwe kansen aan te boren. De regio zal een positief zelfbeeld moeten ontwikkelen en dit overtuigend moeten communiceren. Samenwerking tussen de verschillende spelers in de regio is daarbij essentieel. Niet alle kwesties kunnen tegelijk aan bod komen. Vanuit de ondernemers bezien ligt het voor de hand te focussen op dingen waar ze zelf controle over hebben en zo resultaat kunnen boeken, zowel op de korte, als de lange termijn.

In deze fase in de aanpak van de krimp is vooral de eigen beleving, perceptie en bewustwording van de ondernemer van belang. Voordat een ondernemer ergens aan begint moet deze overtuigd zijn van de aanpak. Een ondernemer verwoordde het als volgt: 'Wij moeten het resultaat zien en de verandering voelen of zien aankomen. Of weten dat iets elders werkt. We moeten het niet hebben van alleen lange termijn denken. Dat motiveert niet genoeg, daar hebben we geen controle over, wij moeten onze tent draaien en salarissen kunnen betalen. Als wij weten en goed beseffen waarvoor we dingen voor de lange termijn doen, dan kunnen wij het ook aan onze klanten en medewerkers vertellen'.

Concluderend kunnen we stellen dat de belangrijkste vraag die ondernemers zich stellen is: hoe komende wij tot innovatie. Met andere woorden: wat kan ik als ondernemer vanuit mijn eigen kracht doen om de krimp aan te pakken, en hoe kan ik daarbij de verbinding

maken met andere ondernemers en met de eigenheid van de Achterhoek zodat ik blijf ondernemen en innoveren? Vanuit een wetenschappelijke invalshoek zouden we ons kunnen afvragen hoe zaken zoals intuïtie (persoonlijk) en noaberschap en authenticiteit (cultureel) kunnen helpen. Wat weten we over deze concepten en welke aanpak is hiervoor nodig? In de volgende paragrafen wordt ingegaan op deze vragen.

2 Intuïtie, authenticiteit en noaberschap

Wat weten we over de concepten intuïtie, authenticiteit en noaberschap? De Harvard Business Review van april 2012 analyseert het leiderschap van Steve Jobs en trekt een aantal lessen uit zijn persoonlijkheid. Deze worden gerelateerd aan zijn succes. In zijn biografie is ook uitgebreid te lezen dat Steve Jobs veel beroep deed op zijn stille kracht, welke bij hem werd beïnvloedt door zijn aanraking met het Boeddhisme (Isaacson, 2011). Diverse karakteristieken die hem in het boek en het artikel worden toegeschreven zijn: focus, simpelheid, gepassioneerd, discipline, uitdagend, perfectionist en visionair. Het is bekend dat hij zich niet liet leiden door externe regels, maar zich met name vanuit zijn innerlijke radar liet leiden, en tegelijkertijd een scherpe oriëntatie had van wat het grote publiek leuk zou vinden. Men zou kunnen zeggen dat hij in verbinding was met zijn intuïtie en zich daardoor authentiek kon gedragen. Het is wetenschappelijk niet direct hard te maken hoe beide zaken zijn bedrijfssucces hebben beïnvloedt. Zijn intuïtie wordt in verband gebracht met zijn spirituele behoeften en spirituele technieken vanuit het Boeddhisme, zoals meditatie, een sober leven, streven naar perfectie en onthouden van voedsel gedurende bepaalde perioden.

Uit ander onderzoek zijn de effecten van spirituele technieken zoals mindfulness, meditatie, ademhaling, yoga en gebed wel bekend. Kjellgren et al. (2007) vinden in hun onderzoek dat mensen die de yoga ademhaling, Sudharshan Kriya toepassen, na een periode van 5 weken minder stress ervaren, positiever in het leven staan en optimistischer worden. Descilo, et al. (2009) laten zien dat mensen met traumatische ervaringen, na een interventie met deze ademhaling optimistischer worden. Uitgebreid onderzoek laat zien dat meditatie bijdraagt aan een betere psychologisch welzijn (Murphy & Donovan, 1997; Sethi, 1989). Ook herenonderzoek laat de effecten zien. Het blijkt dat mensen die transcendent meditatie beoefenen, hun rechter- en linker hersenhelften actiever gaan gebruiken en daardoor intuïtiever worden en zich authentiek gaan gedragen. Er wordt hier gesproken over 'brain integration of integrative holistic thinking' (promotie onderzoek in Amerika van Herriott et al. 2009). Men zou dit als het ware een metacompetentie kunnen noemen, iets dat maakt dat men in verbinding is met de binnenkant en oog heeft voor de buitenkant. Deze metacompetentie dient als leidraad bij het nemen van bepaalde beslissingen. Deze integratie komt tot uiting in bijvoorbeeld de gedisciplineerde focus van Steve Jobs waarbij hij rationaliteit met creativiteit kon verbinden.

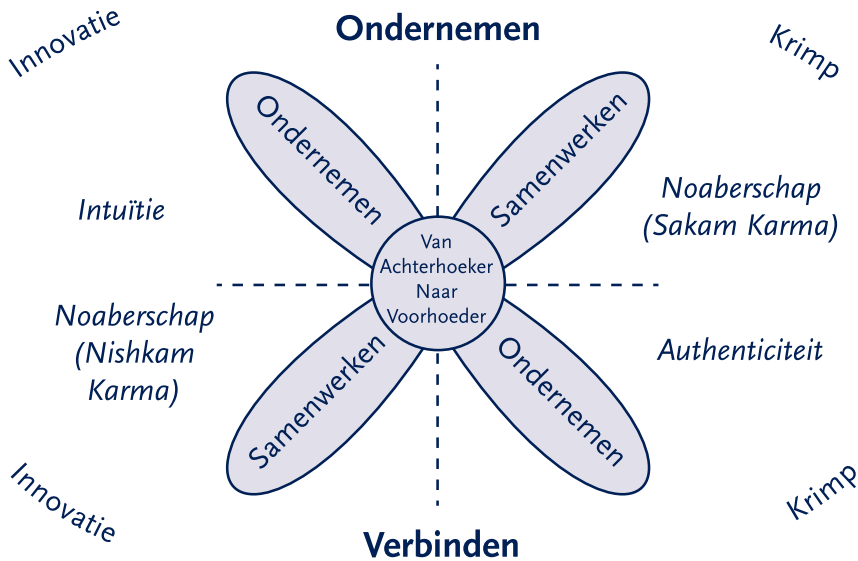
Over de relatie tussen spirituele technieken en gedrag in organisaties is inmiddels ook onderzoek gedaan. Vaak uit het zich in een verhoging van creativiteit, alertheid, loyaliteit en tevredenheid van medewerkers. Milliman, Czaplewski, en Ferguson (2003) vinden een positief verband tussen spiritualiteit op het werk en arbeidstevredenheid, commitment en intrinsieke motivatie. Ashmos en Plowman (2005) vinden dat afdelingen die aandacht besteden aan de ontwikkeling van spiritualiteit, beter presteren. Fry (2008) laat zien dat spiritueel leiderschap samenhangt met arbeidstevredenheid, organisatiebinding, productiviteit en verkoopgroei. Vogus et al. (2003), laten op basis van een studie onder 186 software bedrijven zien, dat er een positieve correlatie bestaat tussen organisaties die aandacht besteden aan de stille kracht in medewerkers (door hen ruimte te geven voor het maken van fouten, mindfulness en ontspanning) en innovatie, kwaliteit en efficiency uitkomsten. Dit zijn allemaal belangrijke kenmerken in ondernemend gedrag binnen organisaties.

Nandram (2012) definieert intuïtie vanuit de vier soorten kennis op grond van de filosofie van Sri Aurobindo (2006) en maakt onderscheid tussen toegepaste en pure intuïtie. De pure intuïtie zit op een diep niveau van ons bewustzijn en is aan te wakkeren via spirituele technieken. De toegepaste vorm is waar te nemen in authentiek gedrag. Mitchell et al., (2004) identificeren vier niveaus van cognitieve processen bij de bespreking van intuïtie. La Pira en Gillin (2006) definiëren intuïtie als ‘a subconscious thought that allows perception of the bigger pictures of events or opportunities’. Blume et al. (2009) definiëren intuïtie als ‘a beyond conscious thought, holistic and affectively charged judgments’. Bradley (2006) definieert intuïtie als ‘foreknowledge of a future event, usually hidden or not consciously available but which can be sensed and perceived by the body’. Het onderzoek naar de toepassing van intuïtie in ondernemerschap staat nog in de kinderschoenen. Allinson, et al. (2000) laten zien dat eigenaren van bedrijven intuïtiever zijn dan managers, zowel midden als junior managers. Kickul et al., (2009) bestuderen het concept awareness in de context van intuïtie en maken onderscheid tussen analytische en affectieve intuïtie. Zij vinden dat ondernemers die analytisch intuïtiever waarnemen, meer zelfvertrouwen hebben bij het evalueren, plannen en mobiliseren van hulpmiddelen voor hun onderneming, in vergelijking met ondernemers die affectiever intuïtief zijn. Grundy et al., (2009) maakt onderscheid tussen analytische intuïtie en ervaring-gerichte intuïtie. In hun onderzoek laten zij zien dat ondernemers die een ervaringsgericht intuïtie gebruiken meer ondernemerskansen waarnemen dan de ondernemers die analytische intuïtie inzetten.

Het concept authentieke houding gaat over openheid en aandacht (door sommigen mindfulness genoemd), zuivere waarneming, samenwerkingsoriëntatie en waardenvol gedrag (in lijn met iemands kernwaarden, voorkeuren en behoeften) (Kernis & Goldman, 2006). In principe wordt authenticiteit opgevat als een toegepaste vorm van intuïtie.

Noaberschap, gaat in de context van ondernemen over samenwerking, elkaar gunnen. In dit verband is het Indiase Vedische concept Nishkam Karma en Sakam Karma (Chakraborty & Chakraborty, 2008; Keizer & Nandram, 2010) interessant. Chakraborty en Chakraborty (2008) definiëren Nishkam Karma (NK) als ‘performing one’s actions or work without attachment’. Ze noemen het ook ‘detached involvement’ als tegenhanger van ‘Sakam karma (SK)’, welke zij ‘attached involvement’ noemen. Het idee is dat bij Nishkam Karma het gaat om het proces en de beleving van activiteiten, terwijl bij Sakam Karma het gaat om het resultaat van de activiteiten. Samenwerking kan gericht zijn op het realiseren van een win-win situatie. Samenwerking kan ook gericht zijn op het gezamenlijk creëren, waarbij het proces van samenwerking belangrijker is dan het resultaat.

Beide aspecten komen voor in de Achterhoekse voorbeelden van noaberschap, zoals is gevonden in het vooronderzoek. Mensen helpen een ander vanuit de veronderstelling dat zij zelf ook weleens hulp nodig zouden kunnen hebben en dan leeft de opvatting ‘voor wat, hoort wat’. Maar mensen helpen elkaar ook gewoon omdat ze vinden dat je als Achterhoeker elkaar moet helpen om samen vooruit te komen. De eerste vorm is meer vanuit het Ik-perspectief gedreven. We zouden dit kunnen labelen als Sakam Karma, terwijl de tweede vorm wordt gedreven vanuit het Wij-perspectief. We kunnen dit plaatsen onder de noemer Nishkam Karma. In de Vedische uitwerking van deze concepten worden de volgende kenmerken toegeschreven aan Nishkam Karma: brengt psychologisch energie op gang, richt zich op perfectionisme in het proces van handelen, resulteert in sociaal economisch en cultureel gewenst gedrag, een hoge mate van commitment ten aanzien van het werk dat moet worden gedaan, bevordert ethisch handelen, verrijkt de geest en geeft vrijheid in het denken. De volgende kenmerken worden toegeschreven aan Sakam Karma: kan psychologische burnout teweeg brengen, richt zich op het te behalen van succes, gedrag wordt gemotiveerd door persoonlijke ambitie en eigen belang, ethiek is van tweede orde (zolang doelen worden gerealiseerd), bevordert binding met het werk (zonder werk voelt men zich verloren), verrijkt de activiteiten maar geeft niet het diepe gevoel van ruimte en vrijheid dat vaak nodig is om ondernemend te handelen (Keizer & Nandram, 2010). In de volgende figuur worden de concepten gepresenteerd.



Figuur 1: *Overzicht van de besproken concepten*

3 De transformationele aanpak

De aanpak van de crisis heeft het meeste aan een transformationele aanpak. We maken hierbij het onderscheid tussen ondernemend doen en ondernemend zijn. Om ondernemend te doen zijn diverse vaardigheden voorhanden die men via verschillende cursussen kan ontwikkelen. Ondernemend zijn vraagt om de verbinding met de diepere kennis (intuïtie en authenticiteit) en tegelijkertijd met andere belangrijke personen uit de omgeving (noaberschap). Om in tijden van crisis te excelleren zijn bekende paden, bekende modellen en technieken niet adequaat. Het vraagt om nieuwe manieren van werken. Zoals Einstein zei: ‘Problemen kunnen niet worden opgelost door de wegen te bewandelen die de problemen hebben veroorzaakt, er is alternatief denken nodig’. Of zoals Frits Schumacher zei: ‘Er zijn convergente en divergente problemen in de samenleving. De divergente zijn niet met rationale analyse op te lossen.’ Er komen niet-rationele en meditatieve aspecten aan de orde om de verbinding te maken met betrokkenen om vervolgens een oplossing te vinden. De aanpak die wij voorstellen is een waarbij samen met ondernemers een nieuwe werkwijze dient te worden ontwikkeld (co-creatie) in plaats van deterministische kaders op te leggen. Omdat een fundamentele vernieuwing nodig is wordt ingezoomd op transformatie als pro-

ces in plaats van alleen op kansen. De weg – hoe transformeren – is daarom vooralsnog niet in detail in te vullen. Gezien de concepten intuïtie, noaberschap en authenticiteit, praten we hier meer over het ‘zijns-niveau’ in plaats van het doe-niveau, geleend van het Indiase concept Nishkam Karma versus Sakam Karma (Chakraborty & Chakraborty, 2008). Het eerste concept richt zich meer op het proces van transformatie, de weg ergens heen, zonder te weten wat het precies gaat opleveren. Dit vraagt op een open cultuur waarbij er zo min mogelijk ruimte is voor angst en vooringenomenheid. Het tweede concept, Sakam Karma, echter richt zich op de einddoelen en dus op het doen. Gezien het besproken vooronderzoek in de Achterhoek is de focus transformatie en dus een Nishkam Karma benadering toepasselijker.

Hoe ziet de aanpak er voor de ondernemers uit? De ondernemers gaan ‘op reis naar hun stille motor’ en worden bewust van hun authenticiteit en hun intuïtie als belangrijkste drijfveren voor hun innovatief vermogen in hun bedrijfsvoering om de krimp te kunnen aanpakken. En zij worden zich bewust van het concept noaberschap, en reflecteren op een mogelijke invulling ervan voor hun eigen bedrijfsvoering in relatie tot de andere ondernemers. Zij ondergaan transformatie, waarbij zij ontdekken dat voor divergente problemen zoals de krimpcrisis rationele businessmodellen niet adequaat zijn. Bij de transformatie wordt kennis en inzichten gebruikt uit transformationeel leren (Mezirow, 1978 en 1997; Choy, 2010; Boyd, 1989; Awal, 2010; Nandram, 2012b). Door de innerlijke kracht aan te boren kunnen ze meer in balans functioneren. Door een dergelijke transformationele aanpak zullen zij oplossingen ontdekken die niet uit managementboeken te halen zijn en worden zij een voorbeeld voor collega’s uit andere krimpgebieden. Openstaan en lef, dus echt ondernemerschap, zijn daarbij de belangrijkste ingrediënten die zij zelf moeten inbrengen.

4 Conclusie

De concepten intuïtie, noaberschap en authenticiteit zijn zowel vanuit een praktisch als toegepast wetenschappelijk perspectief interessant, omdat er nog weinig bekend is over de aard van de concepten in de wijze waarop zij in gedrag tot uiting komen. Evenmin is voldoende kennis aanwezig over hun relatie met ondernemend gedrag. De stille kracht in de vorm van intuïtie en authenticiteit, en de verbinding met anderen via noaberschap zijn belangrijke onderwerpen om vernieuwing in te zetten in het MKB. Zij hebben immers alternatieve bronnen nodig om concurrentievoordelen te bedenken, bovenop de technische kennis en kunde. Snel en Bangma (2012) concluderen dat in 2012 de winst in het MKB in Nederland met 6,25% zal afnemen in vrijwel alle sectoren. Redenen hiervoor zijn: de afzetdaling in veel sectoren; een stijging van de grondstoffenprijzen en een sterke druk op de prijzen en tarieven. De werkgelegenheid in het MKB neemt in 2012 met ruim 20 duizend personen af (daling van 0,5%). Voorts melden zij dat het aantal zelfstandigen in 2012 met

0,5% zal afnemen door een gebrek aan vraag. Naar verwachting zullen deze cijfers voor de Achterhoek hoger liggen, omdat de ondernemers naast de crisis nogeens met de krimpproblematiek te maken hebben. Het is duidelijk dat het MKB andere wegen zal moeten ontdekken om te blijven ondernemen en innoveren, met de nadruk op de stille kracht oftewel de diepere kennis en samenwerking als belangrijke alternatieve bronnen.

De context van de Maakindustrie is vanuit zowel wetenschappelijk als praktisch oogpunt interessant, omdat de Maakindustrie in Nederland dreigt te verdwijnen. Kennis en inzicht kunnen het imago ervan doen versterken. De krimp aanpakken in de Achterhoek is een andere belangrijke praktische opdracht. Inzicht in de dieperliggende processen van kennisontwikkeling zal resulteren in lessen voor andere krimpgebieden in ons land.

Literatuur

- Allison, C.W., Chell, E., Hayes, J. (2000) Intuition and entrepreneurial behavior. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9: 1, 31-43.
- Ashmos, D., & Plowman, D. (2005) Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance. *Leadership Quarterly* 16. no. 5, 807-833.
- Awal, D. (2010) Transformational Learning: An Ancient Concept in Modern Times. In: *Spirituality and Business: Exploring Possibilities for a new Management Paradigm*. Nandram, S.S. & Borden, M.E. (Eds.). Heidelberg: Springer Publishers.
- Blume, B.D. (2009) Do Entrepreneurs Actually Use Intuition or Just Say That They Do? *Academy of Management Conference*. Chicago, IL.
- Boyd, R.D. (1989) *Facilitating personal transformation in small groups, Part I. Small Group Behavior*, 20.
- Chakraborty, S.K., & Chakraborty, D. (2008) *Spirituality in management: means or end?* UK: Oxford University Press. 54.
- Choy, S. (2010) Transformational Learning in the workplace. *Journal of Transformative Education*, 7: 1, 65-84.
- Descilo, T., Vedamurtachar, A., Gerbar, P.L, Nagaraja, D., Gangadhar, B.N., Damodaran B., Adelson, B., Braslow, L.H., Marcus, S. & Brown, R.P. (2009) Effects of a yoga breath intervention alone and in combination with and exposure therapy for post-traumatic stress disorder and depression in survivors of the 2004 South-East Asia tsunami. *ACTA Psychiatrica Scandinavica*. 1-12.
- Fry, J. (2008) Spiritual leadership: State-of-the-art and future directions for theory, research, and Practice. In: J. Biberman and L. Tischler (Eds.), *Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions*, New York.
- Grundry, J.K., Barbosa, S.D. & Whitcanack, L. (2009) Intuition versus Analysis? Testing Differential Models of Cognitive Style on Entrepreneurial Self-Efficacy and The New Venture Creation Process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 439-453.

- Heron, J. & Reason, P. (1997) A Participatory Inquiry Paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3, 274.
- Herriott, E., Schmidt-Wilk, J. & Heaton, D. (2009) Spiritual dimensions of entrepreneurship in Transcendental Meditation and TM-Sidhi Program practitioners. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 6: 3, 195-208.
- Isaacson, W. (2011) *Steve Jobs*. New York : Simon & Schuster.
- Isaacson, W. (2012) The Real Leadership Lessons of Steve Jobs. *Harvard Business Review*, April 2012.
- Keizer, W.A.J. & Nandram, S.S. (2010) Transformational Coaching. In: *Spirituality and Business: Exploring Possibilities for a new Management Paradigm*. Nandram, S.S. & Borden, M.E. (Eds.). Heidelberg: Springer Publishers.
- Kernis, M.H. & Goldman, B.M (2006) A multicomponent conceptualization of Authenticity: Theory and Research. *Advances in Experimental Social Psychology*, vol 38, 283-357.
- Kjellgren, A., Bood, S.A., Axelsson, K., Norlander, T. & Saatcioglu, F., (2007) Wellness through a comprehensive Yogic breathing program- A controlled pilot trial. *BMC Complementary and Alternative Medicine*, 7: 43.
- La Pira, F. & Gillin, M. (2006) Non-local Intuition and the Performance of Serial Entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 3: 1.
- McGrath, R.G. & MacMillan, I.C. (2000) *The Entrepreneurial Mindset: Strategies for Continuously Creating Opportunity in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.
- Mezirow, J. (1978), *Education for perspective transformation: Women's re-entry programs in community colleges*. New York: Columbia University, Teachers College, Center for Adult Education.
- Mezirow, J. (1997) Transformative Learning: Theory to Practice. In Cranton, P. (ed.), *Transformative Learning in Action: Insights from Practice. New Directions for Adult And Continuing Education*, no. 74. San Francisco: Jossey-Bass.
- Milliman, J. Czaplewski, A. & Ferguson J. (2003) Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management* 16 (2003), 426-447.
- Mitchell, J.R., Friga, P.N. & Mitchell, R.K. (2004) Untangling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 653-679.
- Murphy, M. & Donovan, S. (1997) The physical and psychological effects of meditation (2), Institute of Noetic Sciences.
- Nandram, S.S. (2012a) How do Spirituality, Intuition and Entrepreneurship go together ? Boston, *AOM Conference*. Paper 17544.
- Nandram, S.S (2012c). In Search for the Spiritual Innovation at the Dutch Elderly Home Care Organization Buurtzorg Nederland, *Amity Case Research Journal* 1-6.

- Rupani, N. (2010) Impact of Spirituality: Views of an Entrepreneur in India. In: Nandram, S.S. & Borden, M.E. (Eds.). *Spirituality and Business: Exploring Possibilities for a new Management Paradigm*. Heidelberg: Springer Publishers.
- Sethi, A.S. (1989) *Meditation as an intervention in stress reactivity*. New York: AMS Press.
- Snel, D. & Bangma, K.L. (2012) *Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2012 en 2013*, 24 sep. 2012.
- Sri Aurobindo, G. (2006) Synthesis of Yoga, Chapter XX, *Intuitive mind*, edition from 2006. Pondicherry: Sri Aurobindo Ashram Press.
- Vogus, T.J., & Welbourne, T.M. (2003) Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability seeking organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 77–903.

Websites

- Bradly, R.T. (2006) *The psychophysiology of entrepreneurial intuition: A Quantum Holographic Theory*. www.swinburne.edu.au/lib/ir/onlineconferences/agse2006/bradley_p163.pdf
- De Jong & Van Duin (2010). *Spreading bevolking naar regio*. www.siob.nl/bibliotheekmonitor/trends-maatschappij/bevolkingssamenstelling/spreading-bevolking-naar-regio/item120
- Huiskamp, H. (2011) *Zoeken naar Achterhoeks Talent in Nijmegen en Munster*. www.gelderlander.nl/voorpagina/achterhoek/article10009904.ece
- Nandram (2008) *Intuition and Entrepreneurship*. www.slidefinder.net/i/intent-shardanandram-final/32735372/p2
- Nandram S.S. (2009) *Business Spirituality: The Inner Sense of Entrepreneurs*. [www.nyenrode.nl/FacultyResearch/research/Documents/Research%20Paper%20Series/2009/NRI%2009-02%20digitale%20versie%2031jul09\(website\).pdf](http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/research/Documents/Research%20Paper%20Series/2009/NRI%2009-02%20digitale%20versie%2031jul09(website).pdf)
- Nandram S.S. (2010) *Intuïtief ondernemen*. www.han.nl/hanovatie/artikelen/lector-ondernemerschap-onderzo-27140/
- Nandram S.S. (2011) Presentatie *Masterclass Ondernemen en Verbinden*. www.regio-achterhoek.nl/achterhoek-2020/documenten-achterhoek-2020/documenten-achterhoek-2020.html
- Gelderlander (2011). *Waarom de Achterhoek geen Voorhoek*. In de Gelderlander, 1 december 2011 (verslag van Masterclass door Sharda Nandram).
- Regio Achterhoek. *Convenant Agenda 2020*. www.regio-achterhoek.nl/files/cms/bestand/125919.pdf