JOSETTE DIJKHUIZEN

HET ONDERNEMERSGEN

HEB JIJ HET OOK IN JE?

Business Contact

HET ONDERNEMERSGEN

Ondernemersgen.indd 1 04-01-2011 12:22:05

Ondernemersgen.indd 2 04-01-2011 12:22:05

Het ondernemersgen

Heb jij het ook in je?

Josette Dijkhuizen

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam / Antwerpen

Ondernemersgen.indd 3 04-01-2011 12:22:05

Voor Jo en Jeroen

Zij hebben me de kracht gegeven op het pad richting mijn droom…

© 2011 Josette Dijkhuizen
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp Het vlakke land, Rotterdam
Boekverzorging LINE UP boek en media bv, Groningen

ISBN 978 90 470 0390 8
D 350
NUR 800
www.businesscontact.nl

Inhoud

Voorwoord 7
Waarom dit boek? 11

1 Ondernemerschap 15
1.1 Inleiding 17
1.2 Wat is ondernemerschap? 19
1.3 Waardecreatie 21
1.4 Het succes van ondernemerschap 23
1.5 Ben jij een ondernemer? 23
1.6 Word je met ondernemersgenen geboren? 26
1.7 Typen ondernemers 29
1.8 Ondernemers in verschillende fasen van hun bedrijf 31
1.9 Ondernemer, onderneming en omgeving 35
1.10 Van ondernemer naar manager naar leider 37
1.11 Groot of groots 40
1.12 Wat maakt een ondernemer succesvol? 42
1.13 Tot besluit 44

2 Succesvolle ondernemers in Nederland 47
2.1 De succesvolle ondernemers in Nederland 49
2.2 De ondernemers in het boek 51

3 Het ondernemersgen 63
3.1 Ondernemersgenen 65
3.2 Welke O-Genen kunnen we onderscheiden? 65
3.3 Twaalf O-Genen in vogelvlucht 68
3.4 De twaalf O-Genen in de praktijk 77

3.5 De relevantie van de O-Genen 132
3.6 Familiebedrijven 133
3.7 Hoe herken je het O-Gen? 133
3.8 Kun je het O-Gen ontwikkelen? 137
3.9 Wat kunnen we nu zeggen over aangeboren of aangeleerd? 140
3.10 Onderscheidend vermogen via je O-Genen 144
3.11 Hoe ga je je nu verder ontwikkelen in ondernemerschap? 145

Epiloog 149
Over de auteur 155
Geraadpleegde literatuur 157
Bijlage ondernemerscompetenties 171

Voorwoord

Echte ondernemers. In mijn functie als voorzitter van MKB-Nederland kom ik die natuurlijk voortdurend tegen. Maar wat is eigenlijk een echte ondernemer? Word je als zodanig geboren, dus zit dat in je, of kun je het ook worden, zolang je maar een aantal basisvaardigheden beheerst? En is die échte ondernemer nu die man of vrouw die vanuit de zolderkamer met een briljante, nieuwe vinding de wereld bestormt of juist die banketbakker of modedetaillist op de hoek die in goede en slechte tijden en in een sterk veranderende wereld toch al dertig jaar tien mensen aan het werk houdt en zijn klanten goed bedient? Wat mij betreft verdienen beiden dat predicaat.

Managers worden – ten onrechte – soms ook wel eens als ondernemer aangeduid. Maar het grote verschil met een manager is dat je als ondernemer 's nachts kunt wakker liggen omdat je niet zeker weet of je deze maand de salarissen wel kunt betalen. Het runnen van een eigen bedrijf staat – anders dan mensen soms denken – ook zeker niet gelijk aan een topinkomen. Het gemiddelde besteedbaar inkomen van de mkb-ondernemer ligt lager dan dat van de meeste managers. Maar ik ken dan ook geen ondernemer die voor zichzelf is begonnen om er rijk van

Ondernemersgen.indd 7 04-01-2011 12:22:06

te worden. Het zijn doorgaans heel andere drijfveren die aan de start van een eigen bedrijf ten grondslag liggen. Zoals de hang naar zelfstandigheid, de liefde voor een bepaald product, het gevoel zelf iets neer te willen zetten, noem maar op.

In mijn contacten met ondernemers sta ik steeds weer versteld van de kracht van deze mensen, van hun vermogen om zelfs in economisch donkere tijden toch nog lichtpuntjes te zien en vooruit te denken, op zoek naar nieuwe kansen en nieuwe mogelijkheden. Ondernemers zijn bij uitstek optimisten. En gelukkig maar.

Over aandacht hebben zeker mkb-ondernemers de afgelopen jaren niet te klagen. Ze worden alom erkend als de onmisbare basis van onze economie, als belangrijkste banenmotor en bron van vernieuwing. Niettemin merk ik nog altijd dat met name politiek en ambtelijk Den Haag eigenlijk niet goed weet wat het zelfstandig ondernemerschap inhoudt of wat ondernemers beweegt.

Ondernemerschap is in de eerste plaats een menselijke eigenschap. Ondernemers ervaren de lusten en de lasten van hun 'vak' vaak zeer rechtstreeks en zeer persoonlijk. Goed beleid ten aanzien van ondernemerschap is (dus) beleid dat dicht op de huid van de ondernemer is ontwikkeld. Den Haag echter heeft nog te veel zijn 'eigen economie'. Dat is de economie van de macrocijfers in ramingen van economische onderzoeksinstituten. De werkelijkheid, de praktijk van het ondernemerschap en de diversiteit van het bedrijfsleven achter de macrogrootheden, valt vaak ver buiten het gezichtsveld.

Een onmisbare voorwaarde voor een succesvol economisch Nederland is een optimaal ondernemingsklimaat. Ondernemers moeten daarom worden gestimuleerd, niet gedemotiveerd door ingewikkelde wet- en regelgeving en onmogelijke eisen. Van de 800.000 bedrijven die ons land telt, heeft 98 procent minder dan 50 mensen in dienst, 99 procent minder dan 250. Het principe 'Think small first' moet daarom uitgangspunt zijn bij

Ondernemersgen.indd 8 04-01-2011 12:22:06

beleidsmakers. Daarmee bedoelen wij: denk vanuit de dagelijkse praktijk van een ondernemer met een klein bedrijf. En geef hem daarmee de ruimte en de mogelijkheden om te doen waarin hij zo goed is. Daar worden wij uiteindelijk allen beter van.

Loek Hermans
Voorzitter Koninklijke Vereniging MKB-Nederland

Ondernemersgen.indd 9 04-01-2011 12:22:06

Waarom dit boek?

Graag wil ik je bedanken voor het in handen nemen van dit boek. Centraal in het boek staat de ondernemer als persoon en zijn invloed op het succes van de onderneming. In mijn contacten met ondernemers werd ik nieuwsgierig naar het antwoord op de vraag: wat maakt dat de ene ondernemer succesvoller wordt dan de andere? Om daar een goed antwoord op te kunnen geven moest ik op zoek naar de kwaliteiten van de ondernemer, naar het ondernemersgen.

De zoektocht naar de specifieke kwaliteiten begon met het lezen van bestaande publicaties en onderzoeken over het thema succesvol ondernemerschap. Na deze uitgebreide literatuurstudie lonkte voor mij de praktijk. Ik wilde graag van ondernemers zélf weten wat ze succesvol heeft gemaakt. In totaal heb ik twintig succesvolle Nederlandse ondernemers geïnterviewd. Het was een boeiende zoektocht – langs verschillende bedrijven en bedrijfstakken en even zo diverse ondernemers – naar niet alleen mogelijke verschillen maar ook de overeenkomsten. Wat deze mensen op z'n minst gemeen hebben, is dat ze stuk voor stuk boeiende persoonlijkheden zijn met een eigen verhaal. Maar wat maakte hen nu tot die succesvolle ondernemer?

Ondernemersgen.indd 11 04-01-2011 12:22:06

De informatie uit de interviews is uiteindelijk vervlochten met de data uit de literatuurstudie.

Hierdoor is dit een boek geworden voor iedereen die interesse heeft in het onderwerp ondernemerschap en dat ondernemers, maar ook managers, bedrijfsadviseurs, accountants, studenten en andere leden van organisaties, de mogelijkheid biedt te leren van zichzelf en van een aantal aansprekende voorbeelden. Het boek schetst een beeld van succesvol ondernemerschap dat je kunt vertalen naar je eigen situatie. Ik geef je ook tips en adviezen over hoe je bij jezelf ondernemerschap verder kunt ontwikkelen. Daarbij noem ik de ondernemer of medewerker 'hij', maar dat kan natuurlijk evengoed een 'zij' zijn.

De ondernemers waar je in dit boek over leest, delen hun ervaringen. Je kunt uit hun verhalen de voor jou relevante en interessante aspecten oppikken. Dit boek was er dan ook niet geweest zonder de medewerking van de ondernemers: Reynier van Bommel, Jan des Bouvrie, Carmen Breeveld, Henk van Houtum, Erik Kamps, Rishi Kartaram, Chris Kepser, Pieter Knaapen, Ruud Koornstra, Wim van der Leegte, Jacky Michels, Rahma el Mouden, Karin Orsel, Marc Schröder, Henk Strootman, Peter Swinkels, Geert Teeuwen, Joke van der Ven, Claudia Willemsen en Jan Zeeman. Zij hebben deelgenomen aan een interview waarbij werd ingezoomd op hen als persoon. Daar hebben ze op een zeer behulpzame, openhartige en bovenal plezierige manier aan meegewerkt. Ik wil daarvoor mijn oprechte dank uitspreken.

Inhoudelijke ondersteuning heb ik mogen ontvangen van drs. Miriam Vugts en collega-ondernemers Jozef Beniers (Beniers Advies Groep), Priya Gayadien (Van Driel Accountants), Ellen van Dijk (FLOX Organisatieadvies & Coaching), Hedwig Passier (Druk van de Ketel), Jos van Rheden (Elam Group), Franc Schrijver (Hollandsmoed), André Stas (Stas Picture Hanging Systems),

Ondernemersgen.indd 12 04-01-2011 12:22:06

Michael Tulp (TULP firemakers) en Kees de Wild (Het Nieuwe Bedrijf). Bedankt voor jullie input.

Uiteraard wil ik Loek Hermans bedanken voor het inspirerende voorwoord. Dat maakte het boek voor mij compleet. Zeker 'last but not least' gaat mijn dank uit naar Jeroen. Hij heeft me zo veel vertrouwen en support gegeven dat het boek voor mij nu al een succes is.

Na deze achtergrond en de woorden van dank wil ik je nu graag meenemen op zoek naar het ondernemersgen. Is er inderdaad zoiets als een ondernemersgen? In hoofdstuk 1 van het boek geef ik een overzicht van het onderwerp ondernemerschap. Er wordt ingegaan op vragen als: wat is ondernemerschap en wie is de ondernemer? Maar ook het debat over aangeboren of aangeleerd komt aan bod, evenals de verschillende groeifasen van een onderneming. In hoofdstuk 2 introduceer ik de twintig geïnterviewde ondernemers die aan het woord komen in hoofdstuk 3. Zij geven hun mening over de verschillende ondernemersgenen die kunnen worden onderscheiden. Bij ieder ondernemersgen, het O-Gen zoals ik het noem, wordt aan de hand van vragen en tips de mogelijkheid gegeven om jezelf te spiegelen. Waar sta je nu en welke O-Genen wil je verder ontwikkelen? Op deze manier kun je gaandeweg het boek je eigen ontwikkeling vormgeven.

Ik hoop dat het boek je inspireert en dat je het met plezier zult lezen. Ik nodig je graag uit om eventuele suggesties of opmerkingen te mailen naar: josette.dijkhuizen@zakencoach.com

Ondernemersgen.indd 13 04-01-2011 12:22:06

1

Ondernemerschap

1.1 Inleiding

'De kracht van je onderneming zit in jezelf!'
Josette Dijkhuizen

Het lijkt wel alsof heel Nederland zich momenteel richt op ondernemerschap, met name op startende ondernemers. Overheidsinstanties en onderwijsinstellingen buitelen over elkaar heen bij initiatieven op dit gebied. Van zogeheten Centers for Entrepreneurship binnen het onderwijs tot Kids in Bizz en overvolle zalen bij de landelijke startersdag van de Kamer van Koophandel. Miljoenen euro's aan subsidies worden verstrekt en regelmatig zijn partijen met dat geld opnieuw hetzelfde wiel aan het uitvinden. Begrijp me niet verkeerd, ik vind het stimuleren van ondernemerschap prima. Ondernemers leveren immers een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de samenleving. Ze zorgen namelijk niet alleen voor werkgelegenheid, maar zijn innovatief, brengen nieuwe producten en diensten op de markt en creëren daarmee een bepaalde waarde voor de samenleving.

De BV Nederland probeert dan ook steeds meer mensen te stimuleren om als ondernemer aan de slag te gaan. Dit werkt en aan de voorkant komen ieder jaar veel nieuwe ondernemers op de markt. Prima, maar wat doen we voor de al bestaande ondernemers? Aan de achterkant vallen namelijk weer heel veel ondernemers van het lijstje af en dat kan toch niet de bedoeling zijn. Om je een idee te geven, het aantal uitgesproken faillissementen liep in de periode 1999-2005 gestaag op van ruim 3200 naar bijna 6800 (cijfers CBS). De jaren daarna lieten een daling zien naar circa 4600 faillissementen in 2008, gevolgd door economisch mindere tijden waardoor het aantal steeg naar maar liefst 8000 in 2009. Voor veel ondernemers was deze beëindiging van activiteiten niet nodig geweest. Met een tijdelijke ondersteuning in de vorm van marketingadvies, hulp bij export of innovatie, uitbreiding van kredietfaciliteiten, belas-

Ondernemersgen.indd 17 04-01-2011 12:22:06

tingvoordelen of persoonlijke ondersteuning door de inzet van coaches en mentoren had de toekomst er voor veel ondernemers rooskleuriger uit gezien.

Vooral de persoonlijke ondersteuning van de ondernemer acht ik van groot belang. Hoewel het vaak over het hoofd wordt gezien, is mijn overtuiging dat:

het succes van een onderneming staat of valt met de persoonlijke kwaliteiten van de ondernemer

Laat me je een voorbeeld geven. De ene schilder heeft een bloeiend schildersbedrijf met een ploeg gemotiveerde vakmensen, een goede reputatie in de regio en uitstekende financiële prestaties. Zijn buurman, ook schilder, levert dezelfde kwaliteit, is ook met een pot verf en kwast begonnen, werkt alleen en kan met moeite zijn salaris verdienen. Beiden werken vanuit dezelfde gemeente, hebben dezelfde leeftijd en zijn al tien jaar als ondernemer actief. Wat maakt nu het verschil?

De omstandigheden zijn op het eerste oog hetzelfde en de ondernemers opereren in dezelfde omgeving. 'Hij heeft veel geluk gehad' zeggen veel mensen dan. Natuurlijk kan de eerstgenoemde schilder in het begin van zijn ondernemerschap direct een groot project hebben gekregen waardoor hij een vliegende start had en zijn activiteiten kon uitbreiden. Ik betwijfel of dat alleen maar geluk was. Deze ondernemer was mogelijk alerter op nieuwe projecten en proactief in zijn benadering van de markt. Of hij heeft zijn netwerk beter ingezet om bekendheid te verwerven. Allemaal zaken die te maken hebben met de ondernemer als persoon. En juist dergelijke aspecten geven het verschil weer tussen de beide personen en daarmee de kans op succes. Door de contacten met ondernemers ben ik steeds meer overtuigd geraakt van het belang van de persoonlijke kwaliteiten van ondernemers. Mijn zoektocht naar de

Ondernemersgen.indd 18 04-01-2011 12:22:06

kwaliteiten en het ondernemersgen die hierachter schuilgaan, heeft geleid tot het schrijven van dit boek.

1.2 Wat is ondernemerschap?

'Je moet de omgeving met elkaar creëren waar mensen tot volledige ontplooiing kunnen komen.'
Pieter Knaapen

De eerste persoon van wie bekend is dat hij ondernemerschap onderzocht, is de econoom Richard Cantillon (1680-1734). Hij gebruikte voor het eerst het woord 'entrepreneur'. Veel wetenschappers volgden zijn voorbeeld en deden onderzoek naar ondernemerschap. Ook in Nederland zijn veel instituten actief op dit terrein. Opvallend hierbij is dat er nog steeds geen algemeen aanvaarde definitie is gevonden. Er worden wel activiteiten genoemd zoals het opzetten van nieuwe organisaties, het nemen van risico's, en het signaleren van plus het inspelen op nieuwe marktkansen. Hoewel dit zeker aspecten van ondernemen zijn, bieden ze nog geen goede afbakening van het terrein van ondernemerschap. Wikipedia vermeldt (oktober 2010) op haar website de volgende definitie: 'Initiatief nemen tot en nieuwe organisaties opzetten als marktkansen zich voordoen.' In deze definitie wordt voorbijgegaan aan ondernemers zoals Wim van der Leegte en Karin Orsel, die door iedereen als ondernemer worden beschouwd, maar zelf niet het bedrijf hebben opgezet. Wel zijn zij eindverantwoordelijk en – gedeeltelijk of geheel – eigenaar van een bedrijf. Verderop in het boek worden beide ondernemers verder aan je voorgesteld.

Voor mij is ondernemerschap breder dan het opzetten van een nieuw bedrijf en het nemen van risico's. In een definitie dient ook de ondernemer als persoon te worden meegenomen.

Ondernemersgen.indd 19 04-01-2011 12:22:07

Voor mij is ondernemerschap:

'Het vermogen om je ideeën en ambities om te zetten in een goed functionerende organisatie die waarde creëert voor jezelf, je medewerkers en de samenleving, focust op vernieuwing en uitbreiding van de activiteiten, waar je de eindverantwoordelijkheid voor draagt (eigen rekening en risico) en waar je direct de consequenties van je beslissingen voelt.'

Ik kan me voorstellen dat je deze definitie wel drie keer moet lezen om het helemaal tot je door te laten dringen. Het begrip waardecreatie is het centrale thema in deze uitgebreide definitie. Hier kom ik in 1.3 op terug, maar ik wil graag eerst nog een aantal opmerkingen plaatsen over de andere aspecten binnen de definitie:

- Een organisatie wordt in eerste instantie opgezet omdat de ondernemer een idee heeft. Hij ziet een kans of trend in de markt en wil daarop inspelen met een eigen product of dienst. Daarnaast spelen ook de ambities van de persoon een belangrijke rol: wat wil hij met de onderneming bereiken?
  Hetzelfde geldt voor de ondernemers die een bedrijf overnemen; ook zij hebben eigen ideeën en ambities die ze met deze overname willen realiseren.
- De ondernemer heeft een visie waardoor hij een onderneming opricht, overneemt of runt. De ondernemer is degene die de visie omzet in een functionerende organisatie of in een onderdeel van een organisatie. Hij zorgt ervoor dat activiteiten worden ontplooid. Hij neemt initiatieven en zorgt voor het verkrijgen van de benodigde middelen. Dit onderscheidt hem bijvoorbeeld van een externe aandeelhouder.
- De ondernemer is eindverantwoordelijk en werkt voor eigen rekening en risico, waarmee hij zich onderscheidt van de manager.

Ondernemersgen.indd 20 04-01-2011 12:22:07

- De ondernemer is degene die de besluiten neemt en daadwerkelijk de consequenties – zowel positief als negatief – daarvan voelt.

1.3 Waardecreatie

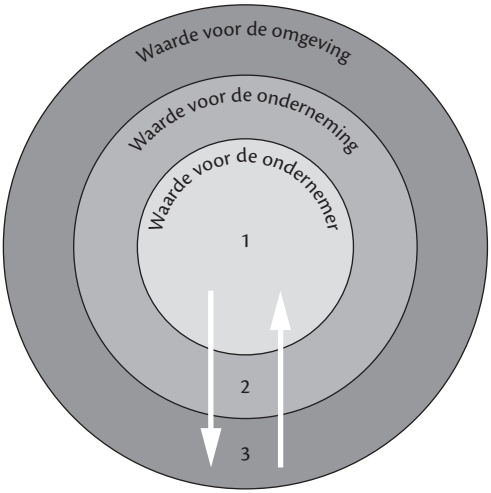
In het voorgaande heb ik aangegeven dat het centrale begrip in ondernemerschap 'waardecreatie' is. Als ondernemer creëer je waarde indien een ander bereid is voor je aanbod – product of dienst – een tegenprestatie te leveren. In het meest voor de hand liggende geval gaat het om een afnemer die een product van je koopt en daar een bepaald bedrag voor betaalt. De tegenprestatie wordt in dit geval in geld uitgedrukt, maar kan evengoed immaterieel zijn. Zo kan een onderneming aan haar medewerkers een prettig werkklimaat en voldoende mogelijkheden voor zelfontplooiing bieden. De onderneming biedt in dat geval een immateriële waarde aan de medewerkers.

Om succesvol te zijn streven veel organisaties naar maximalisatie van aandeelhouderswaarde en winst. Ik vind dat het verkeerde uitgangspunt. Deze financiële doelen zijn alleen een factor van betekenis als voorwaarde voor de continuïteit van een onderneming. Zonder winst kun je nog zo'n mooie waarde willen creëren, maar dat houd je niet vol op de lange termijn. De immateriële oftewel kwalitatieve waarden bieden het tegenwicht, zoals maatschappelijke verantwoordelijkheid en welzijn. Het totaal van gecreëerde waarden – zowel materieel als immaterieel – maakt dat ondernemingen van groot belang zijn voor het verhogen van zowel de welvaart als het welzijn en als zodanig van groot belang zijn voor de samenleving.

De vraag is dan nog wat de betekenis is van waardecreatie voor de ondernemer. Ook voor hem geldt dat er sprake is van materiële en immateriële waardecreatie. De ondernemer kan streven naar winst waarmee hij zijn hypotheek en persoonlijke

Ondernemersgen.indd 21 04-01-2011 12:22:07

kosten kan betalen. Daarnaast kunnen plezier in zijn werk, de vrijheid van handelen en bijvoorbeeld zelfontwikkeling belangrijke waarden zijn die hij creëert met zijn onderneming. Dit betekent dus dat een ondernemer uiteindelijk waarde creeert voor zichzelf, voor zijn bedrijf en uiteindelijk voor de omgeving. Figuur 1 toont de waardecreatie door ondernemerschap.



1 Waarde voor de ondernemer
materieel: winst uit onderneming
immaterieel: bereiken ambities en persoonlijke doelen, zelfontplooiing, vrijheid van handelen

2 Waarde voor de onderneming
materieel: aandeelhouderswaarde, arbeidsproductiviteit
immaterieel: goed werkgeverschap en werkklimaat, kennistransfer

3 Waarde voor de omgeving
materieel: werkgelegenheid, welvaart
immaterieel: welzijn

Figuur 1 Waardecreatie door ondernemerschap

Ondernemersgen.indd 22 04-01-2011 12:22:07

1.4 Het succes van ondernemerschap

Het succes van ondernemerschap is de mate waarin je als ondernemer in staat bent om waarde te creëren voor jezelf, je medewerkers en de samenleving. Hierbij kun je kijken naar meetbare factoren zoals omzet en winst, maar ook de bijdrage aan de werkgelegenheid en immateriële zaken als het verschaffen van een prettige werkomgeving.

Het succes is voor iedere ondernemer anders. Je bepaalt namelijk zelf welke waarde je uiteindelijk met je onderneming wil creëren. Als je in staat bent je (persoonlijke) doelen te realiseren, ben je wat mij betreft een succesvol ondernemer.

1.5 Ben jij een ondernemer?

'Ondernemers zijn ook gewone mensen.'
Karin Orsel

We hebben in het voorgaande stuk gekeken naar het begrip ondernemerschap en ik wil hier de omschakeling maken naar de ondernemer als persoon. Wie is nu een ondernemer? Is de ondernemer de oprichter of kan hij ook de eigenaar zijn (de aandeelhouder) die niet het bedrijf heeft opgericht maar wel heeft overgenomen? Is een advocaat of medisch specialist als lid van een maatschap een ondernemer? Of de nieuwe generatie binnen een familiebedrijf? Een medewerker die aandelen overneemt of een franchisenemer? Is een zzp'er (zelfstandige zonder personeel) ook een ondernemer? Voor een classificatie van de ondernemer verwijs ik naar het boek van Burggraaf, Flören en Kunst (2005). Zij omschrijven een ondernemer als:

- oprichter en eigenaar van een onderneming; of
- oprichter en hoogste baas van een onderneming; of
- eigenaar en hoogste baas van een onderneming; of

Ondernemersgen.indd 23 04-01-2011 12:22:07

- oprichter en eigenaar en hoogste baas van een onderneming.

De groep ondernemers in Nederland is zeer divers; we hebben ondernemers in alle soorten en maten. Sommige ondernemers hebben het bedrijf zelf opgezet, anderen zijn de volgende generatie in een familiebedrijf of hebben aandelen van de vorige eigenaar verworven. Een aantal is met niets begonnen, terwijl anderen een start hebben gemaakt met een flinke som geld. Een groot aantal komt uit een echt ondernemersgezin, anderen juist niet. We kennen mannelijke en vrouwelijke ondernemers in verschillende beroepen en branches, maar ook fulltime- en parttimeondernemers. Ook in de groep ondernemers die voor dit boek geïnterviewd is, zie je verschillen. We zien verhalen van ondernemers die zelf een bedrijf hebben opgezet of overgenomen van de vorige generatie in een familie of van de vorige eigenaar. Zo is Reynier van Bommel de negende generatie in het familiebedrijf Schoenfabriek Van Bommel en is Rishi Kartaram vanaf een zolderkamer begonnen met de verkoop van games. Er zijn vrouwelijke en mannelijke ondernemers geselecteerd in diverse bedrijfstakken en uit verschillende regio's. Het zijn stuk voor stuk geslaagde ondernemers die regelmatig in de schijnwerpers staan. Zij zijn als het ware het boegbeeld van ondernemerschap.

Doordat er zo veel verschillende soorten ondernemers zijn, lijkt het ondernemerschap wel voor iedereen een geschikte optie te zijn. Veel mensen denken dan ook een (succesvol) ondernemer te kunnen worden. Maar ondernemerschap is niet voor iedereen weggelegd. Er zijn mensen die bijvoorbeeld moeilijk met de onzekerheid van het ondernemersbestaan kunnen omgaan, geen beslissingen durven nemen of belangrijke vaardigheden missen. De vraag is of deze mensen gelukkig worden in een bestaan als ondernemer. Ik denk van niet. Ondernemerschap is heel leuk, maar je moet wel een soort

Ondernemersgen.indd 24 04-01-2011 12:22:07

'manus-van-alles' willen en kunnen zijn. Iemand die van verschillende markten thuis is. Dit is vooral van toepassing op de zelfstandig werkende ondernemer zonder personeel. Een ondernemer die met compagnons en eventueel medewerkers een bedrijf leidt, verdeelt de activiteiten en verantwoordelijkheden op basis van ieders expertise en kwaliteiten. Als je een ondernemer bent die zelfstandig werkt, zul je die duizendpoot zijn die vaak:

- zeer eigenwijs en eigenzinnig is;
- gelooft in zijn eigen kunnen;
- continu met de onderneming bezig is, maar dit niet als werken ziet;
- kansen ziet en erover nadenkt hoe hij de kansen kan exploiteren;
- niet onderneemt voor het geld, maar wordt gedreven door andere motieven;
- met heel veel passie, 'drive' en toewijding gezegend is;
- gecalculeerde risico's neemt en onzekerheid tolereert;
- vastbesloten is om door te gaan.

Een hele lijst van aspecten die je zou moeten beheersen om je kans op succes te vergroten. We komen verderop in het boek deze elementen tegen als we gaan kijken naar wat nu het succes bepaalt.

Stof tot nadenken

- Hoe zou je jezelf als ondernemer omschrijven?
- Wat zeggen anderen in je omgeving van jou als ondernemer? Wat waardeert men het meest in jou?
- Wat is de grootste 'drive' in je ondernemerschap?
- Wat is je ultieme doel als ondernemer?
- Hoe komt dat in je gedrag naar voren?
- Hoe ga je om met tegenslagen?

Ondernemersgen.indd 25 04-01-2011 12:22:08

1.6 Word je met ondernemersgenen geboren?

'Een echte ondernemer zit niet lang achter zijn bureau.'
Peter Swinkels

'One does not decide to be an entrepreneur. One is an entrepreneur. Those who decide to become entrepreneurs are making the first in a long line of bad business decisions.' Dit is een uitspraak uit 2005 van Bo Peabody in *USA Today*. Deze bekende Amerikaanse internetondernemer is er dus van overtuigd dat je als ondernemer wordt geboren. Een uitgesproken mening die veel discussie oproept. De tegenstanders vinden dat ondernemerschap best te leren is. Ook bij de in dit boek geïnterviewde ondernemers waren de meningen aardig verdeeld, waarbij de meeste ondernemers wel aangaven dat ze gaandeweg hun carrière veel dingen hebben geleerd. Erik Kamps (ondernemer in de glasvezelindustrie) verwoordde het als volgt: 'Je neemt wat dingen mee vanuit opvoeding, maar daarna zul je je verder moeten ontwikkelen. Voor ondernemen is geen school. Je moet je continu ontwikkelen. Dat doe je zelf en daar ben ik nog iedere dag mee bezig. En dat geldt voor iedere ondernemer, want hij moet overleven in positieve zin. De omgeving en maatschappij veranderen continu en als je je niet ontwikkelt, red je het niet. Dus ik denk dat het ondernemerschap zowel aangeboren als aangeleerd is. Een paar basisdingen moeten in je zitten en het andere moet je ook willen leren.'

Binnen de interviews was het opvallend dat vrijwel alle ondernemers in een ondernemersomgeving zijn opgegroeid. Degenen die niet een familiebedrijf hebben voortgezet, hebben bijna allemaal wél een ondernemende ouder. Er was slechts een enkele uitzondering. Er kunnen omgevingsinvloeden zijn, maar ook genetische invloeden waardoor iemand ondernemer wordt en/of succesvol is. In zijn boek *Born entrepreneurs, born leaders* stelt de Amerikaanse Professor of Entrepreneurial Studies Scott

Ondernemersgen.indd 26 04-01-2011 12:22:08

Shane dat bijna 50 procent in de neiging om ondernemer te worden vanuit ons DNA komt, dus aangeboren is. Zelfs als men de effecten van leeftijd, geslacht, inkomen, opleiding en etnische achtergrond als mogelijke verklaringen in overweging neemt, blijven de genetische effecten in de neiging om te gaan ondernemen hoog. Dit zegt nog niets over succes, maar alleen over het al dan niet starten van een eigen bedrijf. Mirjam van Praag, een Nederlandse hoogleraar ondernemerschap, stelt dat ondanks dat ondernemers die in een ondernemersgezin geboren zijn vaker ondernemer worden, ze niet per definitie succesvoller zijn.

De ondernemers binnen familiebedrijven benoemden in dit verband de invloed van de opvoeding. Peter Swinkels van Bavaria omschreef het als: 'Je hebt een taak als ondernemer, dan wel als hoofd van een familie, om je kinderen zodanig op te voeden dat het niet gaat om jou, maar om alle gezinnen die in het bedrijf van jou afhankelijk zijn. Het is ook een kwestie van waarden en normen. Overgeven hoe je met je bedrijf en als ondernemer in de samenleving moet staan. Je ziet dat managers wat meer afstand nemen van de samenleving dan ondernemers.'

Ik ben ervan overtuigd dat je geboren wordt met een set karaktereigenschappen, maar dat het vooral van belang is wat je daarmee doet gaandeweg je leven. Op welke manier ga je leren van je ervaringen en welke ontwikkelingen maak je door? Ik kwam zelf pas tien jaar na mijn afstuderen tot de conclusie dat ik het best tot mijn recht kom als ondernemer. Ik ben niet opgegroeid in een ondernemersgezin en het was voor mij dan ook vanzelfsprekend om in loondienst te gaan. Binnen de verschillende banen kon ik mijn draai niet vinden en uiteindelijk heb ik mijn ontslag genomen om op wereldreis te gaan. Na terugkomst voelde ik niet veel voor weer een baan binnen een bestaande organisatie. Ik wilde mijn visie verkondigen in een organisatie die ik zelf had ingericht op een manier die aansloot

Ondernemersgen.indd 27 04-01-2011 12:22:08

bij mijn waarden en mijn manier van leven. De keuze voor een eigen bedrijf was dan ook snel gemaakt. Achteraf was ik altijd al ondernemend, maar zonder een voorbeeld in mijn directe omgeving en de persoonlijke ontwikkeling die ik heb doorgemaakt, duurde het een aantal jaren voor ik de stap nam.

Of ondernemerschap nu is aangeboren of aangeleerd, het is in ieder geval duidelijk dat je bepaalde kwaliteiten of competenties moet kunnen laten zien. In figuur 2 wordt een model (Burns, 2007) weergegeven dat de verschillende invloeden op individuele ondernemers laat zien. Het model gaat ervan uit dat ondernemers in feite 'born *and* made' zijn. Ondernemers hebben bepaalde persoonskenmerken waar ze min of meer mee geboren zijn, de ondernemersgenen. Daarnaast worden ondernemers ook gevormd door hun achtergrond, omgeving en ervaring. Er zijn invloeden merkbaar vanuit vorige generaties en ook vanuit de maatschappij waarin ze zijn opgegroeid. We zullen dit later in het boek ook zien bij de geïnterviewde ondernemers. Sommige culturen ondersteunen ondernemende activiteiten, terwijl andere deze ontmoedigen. Verder kan een persoonlijke situatie van invloed zijn op de keuze om als ondernemer aan de slag te gaan. Als iemand werkloos is geworden en het moeilijk is om een nieuwe baan te vinden, wordt ondernemerschap een aantrekkelijke optie. Deze factoren zijn niet alleen van belang voor het besluit om als ondernemer aan de slag te gaan, maar ook voor de groei van het bedrijf.

Stof tot nadenken

- Op welke manier was je als kind ondernemend?
- Ben je in een echt 'ondernemersnest' geboren? Zo ja, welke eigenschappen heb je daaruit meegenomen?
- Welke dingen heb je uit je directe omgeving geleerd?
- Welke dingen heb je gaandeweg je werkzame carrière geleerd?
- Wat triggerde je ondernemerszin?

Ondernemersgen.indd 28 04-01-2011 12:22:08

Figuur 2 Invloeden op ondernemers (vertaald uit Burns, 2007)

1.7 Typen ondernemers

'Ondernemers zijn geen praters, maar doeners.'
Jan Zeeman

Uit het voorgaande blijkt dat er niet zoiets bestaat als een gemiddelde ondernemer. Dit maakt het dus moeilijk om een gemiddeld persoonlijkheidsprofiel van de ondernemer te maken. In de literatuur zijn dan ook verschillende indelingen van ondernemers te vinden. Miner (1996) onderscheidt vier typen ondernemers:

- 'The personal achiever'
  De klassieke ondernemer is een doener die met veel energie aan de slag gaat, initiatieven neemt, graag doelen stelt en veel uren maakt. Deze ondernemer heeft de meeste kans op succes in een omgeving waar hij continu brandjes moet blussen en flexibel met crises moet omgaan.
- 'The supersalesperson'
  Een empathische en behulpzame verkoper die sterk op relaties bouwt. Succes komt als hij veel tijd aan verkopen kan besteden en iemand anders kan vinden om de onderneming te managen.

Ondernemersgen.indd 29 04-01-2011 12:22:08

- ‘The real manager’
  De echte manager die zorgt voor een efficiënte bedrijfsvoering. Deze ondernemer heeft succes bij een onderneming die voldoende groot is om zijn managementtalenten te kunnen inzetten.
- ‘The expert idea generator’
  De ideeëngenerator, de innovator, die nieuwe producten en diensten bedenkt en niches vindt. Als hij visionair kan zijn, heeft hij de meeste kans op succes.

Als je nog eens naar de vier typen ondernemers kijkt, zul je daar ongetwijfeld voorbeelden uit je omgeving in herkennen. Iedereen kent wel de verkoper, degene met de gemakkelijke babbel en een gigantisch aantal contacten in zijn LinkedIn-netwerk. Ik vind de typen heel herkenbaar, ook bij mezelf. Vooral de ‘personal achiever’ en de verkoper herken ik duidelijk, de manager past veel minder bij mij. Ik ben een doener, ik wil aan de slag met verschillende projecten en heb veel minder affiniteit met managen. De kans is groot dat jij ook meerdere typologieën in je hebt. Je kunt als ieder type ondernemer succesvol zijn, zolang het maar bij jouw kwaliteiten als persoon en bij je bedrijf past. Het is dan ook belangrijk dat je in een omgeving komt waar je je krachten kunt inzetten. Als de superverkoper in een omgeving zit waar hij moet managen en zich met administratieve beslommeringen bezighoudt, komt hij niet volledig tot zijn recht en wordt het moeilijker om succesvol te zijn.

Hoe meer verschillende typen jij in je hebt en kunt tonen, des te succesvoller je zult zijn. Je zult als ondernemer een zekere mate van prestatiegerichtheid moeten tonen en initiatieven moeten nemen (‘the personal achiever’). Je zult inlevingsvermogen moeten laten zien en kunnen netwerken (‘the supersalesperson’). Bovendien is het belangrijk dat je managementvaardigheden bezit en organisatievermogen (‘the real manager’). Daarbovenop komt nog creativiteit en visie (‘the expert idea

Ondernemersgen.indd 30 04-01-2011 12:22:08

generator'). Als je al deze kwaliteiten bezit, is de kans op succes groter. Deze kwaliteiten zijn dan ook meegenomen in het onderzoek naar welke ondernemersgenen het succes bepalen.

Stof tot nadenken

- Welk type ondernemer kenmerkt jou het meest?
- Welk type is het minst op jou van toepassing? Wie herken je wel in dat profiel? Wat zou je van hem of haar kunnen leren?

1.8 Ondernemers in verschillende fasen van hun bedrijf

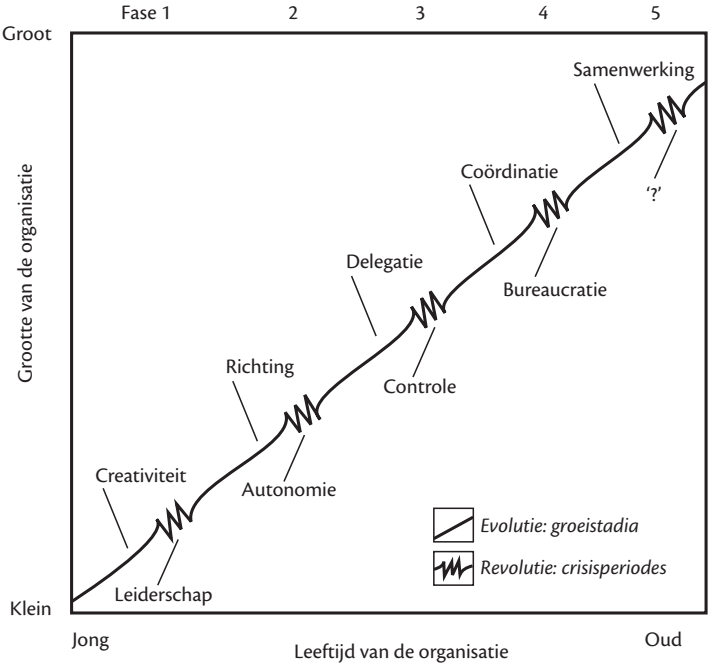
'De zaak wordt zo groot als de ondernemer toelaat in zijn hoofd.'
Henk Strootman

Naast de verschillende typen ondernemers is het ook interessant om te kijken naar de stadia van de levenscyclus van ondernemingen. Hieruit kunnen we belangrijke kwaliteiten destilleren. De verschillende stadia zijn namelijk van invloed op de manier waarop de ondernemers ondernemen. Figuur 3 toont een raamwerk dat inzicht geeft in de ontwikkeling van ondernemingen en vooral de veranderingen waar de oprichter gaandeweg mee geconfronteerd wordt (Greiner, 1998). Hieruit wordt duidelijk dat een bedrijf in iedere fase een crisis moet doorstaan om verder te kunnen groeien. Het is een model, dus het is niet de enige route naar groei en succes.

Er zijn veel startende bedrijven in Nederland, bedrijven die worden opgericht vanuit een idee van de oprichter. In deze fase draait alles om deze oprichter, de ondernemer. Hij is volledig eigen baas en is niet alleen de initiator of innovator en strateeg, maar ook de uitvoerder, de verkoper, de administratief medewerker, de inkoper en de communicatiemedewerker.

Ondernemersgen.indd 31 04-01-2011 12:22:08

Hij is de 'manus-van-alles' in de organisatie. In de eerste fase (fase 1) ligt de nadruk op het creëren van een product en markt. Kwaliteiten als creativiteit en marktgerichtheid maar ook durf en zelfstandigheid zijn van groot belang voor het slagen in deze fase. De ondernemer maakt lange dagen, communiceert informeel en gaat praktisch aan de slag. Het constant zoeken en bewegen naar nieuwe kansen en mogelijkheden en de ontwikkeling van innovatieve werkwijzen maakt dat stakeholders en zelfs klanten de focus niet meer begrijpen. Ze zien niet meer waar de onderneming naartoe wil. Dit leidt tot een crisis van leiderschap.



Figuur 3 Groeimodel van ondernemingen (vertaald uit Greiner, 1998)

Ondernemersgen.indd 32 04-01-2011 12:22:09

Als de ondernemer deze crisis overwint, komt er een nieuwe periode van groei (fase 2) waarin de ondernemer duidelijk richting geeft aan de organisatie. Competenties als visie, strategisch inzicht en communicatief vermogen om de visie en strategie op een heldere en begrijpelijke wijze te communiceren, zijn in deze fase onontbeerlijk. Er ontstaat in deze periode vaak een functionele organisatiestructuur waarbij er een scheiding komt tussen de verschillende disciplines in afdelingen. Medewerkers gaan taken van de ondernemer overnemen, zoals de verkoop, administratie of technische ondersteuning. Bovendien wordt de interne communicatie formeler en onpersoonlijker en worden er meer systemen geïmplementeerd. Aangezien ondernemers een sterk geloof in eigen kunnen hebben, bestaat het gevaar dat ze moeite hebben met het delegeren van verantwoordelijkheden aan de medewerkers. Als de ondernemer een managementteam opstelt en werk aan hen delegeert, ontwikkelt de organisatie zich verder naar fase 3. De ondernemer acteert niet meer solo maar in een team met leidinggevenden en medewerkers. Hij zal ervoor moeten zorgen dat de organisatie efficiënt verloopt. Organisatievermogen, prestatiegerichtheid en delegeren zijn voor deze en de volgende fase als kwaliteiten belangrijk. Het doorslaan van delegeren kan echter tot gevolg hebben dat er verantwoordelijkheden worden afgeschoven en dat er geen effectieve controle meer plaatsvindt. Vanuit deze crisis kan de onderneming verder groeien als er effectieve coördinatie en controle is van de leden van de organisatie (fase 4).

In deze fase gaan we een verschil zien tussen de ondernemingen die klein blijven en de groep die doorgroeit. Dit komt omdat in dit stadium het gevaar schuilt dat er meer bureaucratie de organisatie in komt door procedures en regels. De ondernemer kan hierdoor zijn passie en gedrevenheid niet meer kwijt in de organisatie. Veel ondernemers passen dan ook niet bij deze fase. Zij willen liever die pionier blijven en alles zelf blijven doen zoals in de beginfase. Zij zullen de organisatie

Ondernemersgen.indd 33 04-01-2011 12:22:09

uiteindelijk klein houden of verkopen en een nieuwe organisatie opzetten. Als de ondernemer er wel voor kiest om de organisatie verder te laten groeien, kan hij de crisis van bureaucratie alleen overwinnen door samenwerking (fase 5). In dit stadium gaan de mensen samenwerken door een heldere missie, visie en doelen. In deze fase is het dus noodzakelijk dat de ondernemer echt leiderschap vertoont en zijn competenties leidersoriëntatie en samenwerken inzet.

Het gaat in figuur 3 om een model en niet iedere onderneming zal deze fasen op de beschreven wijze doorlopen. Ondernemingen zitten in verschillende bedrijfstakken met hun eigen dynamiek. Bovendien bezit iedere ondernemer andere kwaliteiten en ambities, waardoor de ene organisatie stopt bij fase 1 of 2 en de andere doorgroeit. Veel bedrijven overleven niet en komen vaak niet verder dan fase 1. Maar ook als je wel verder groeit, is succes niet gegarandeerd. Zelfs het oudste bedrijf ter wereld ging nog failliet, in 2007, toen het maar liefst 1429 jaar bestond! Het was de Japanse firma Kongo Gumi van de familie Kongo. Het bedrijf was al eeuwen gespecialiseerd in de bouw van tempels, maar is uiteindelijk ter ziele gegaan. In Nederland is het oudste familiebedrijf Touwfabriek G. Van der Lee uit Oudewater, opgericht in 1545. Kort daarop volgt Koninklijke Tichelaar uit Makkum, producent van keramisch handwerk. Deze bedrijven bewegen mee met de veranderingen in de branche en overleven de crises. Getuigenissen van goed ondernemerschap…

Stof tot nadenken

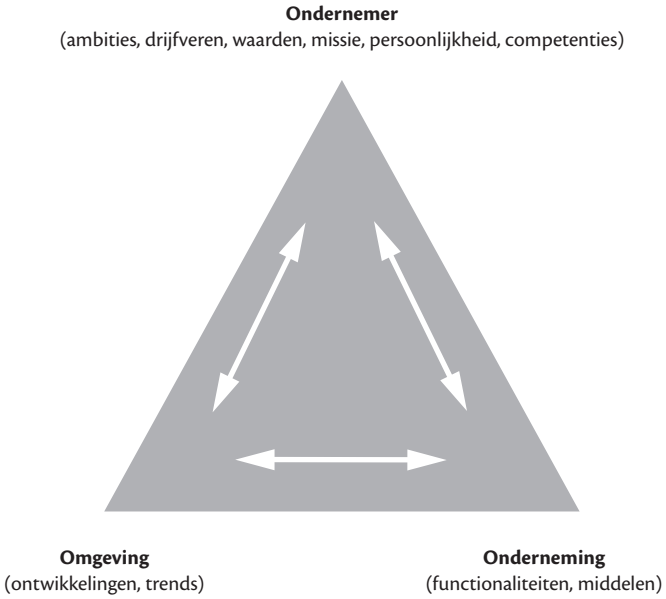
- In welke fase bevindt jouw onderneming zich?
- Welke crises heb je met je onderneming reeds doorlopen?
- Wat zijn de voornaamste leermomenten geweest?
- Welke kwaliteiten heb je toen getoond?
- Wat zou je bij jezelf willen veranderen om de volgende fase met je onderneming in te kunnen gaan?

Ondernemersgen.indd 34 04-01-2011 12:22:09

1.9 Ondernemer, onderneming en omgeving

'Een ondernemer weet het verschil in de markt te maken en waarde te creëren. En liefst nog heel veel toegevoegde waarde, niet voor zichzelf maar voor het bedrijf waar hij de "roots" heeft liggen.'
Peter Swinkels

De verschillende fasen die een onderneming doorloopt (zie figuur 3), laten ook zien dat de ondernemer zich continu moet aanpassen. De omgeving verandert constant en bovendien moet de ondernemer mee bewegen met een lerende en veranderende organisatie. Dit is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4 Ondernemer, omgeving en onderneming

Ondernemersgen.indd 35 04-01-2011 12:22:09

Jij bent als ondernemer degene die de touwtjes in handen heeft. Je vormt je een beeld van de omgeving zodat je een visie kunt ontwikkelen: jouw beeld van de huidige en toekomstige situatie. Hieruit volgt een bedrijfsidee waarmee je inspeelt op kansen en behoeften vanuit de omgeving, de markt. Hoe beter je daarin slaagt, hoe succesvoller je zult zijn. De omgeving is echter niet statisch, maar verandert constant en daar moet je als ondernemer rekening mee houden. Input vanuit de markt – via klanten, leveranciers, medewerkers, adviseurs en anderen – is dan ook zeer waardevol. Je vertaalt deze input naar activiteiten binnen jouw onderneming. Bovendien verwerf je de noodzakelijke middelen (kennis, geld en grondstoffen) uit de omgeving. In ruil daarvoor voegt de onderneming waarde toe aan de omgeving door bijvoorbeeld de ontwikkeling van innovatieve of duurzame producten en diensten. Het is duidelijk dat in dit verband kwaliteiten als visie, marktgerichtheid, netwerken, onderhandelingsvaardigheden, creativiteit, innovatief en communicatief vermogen belangrijk zijn.

Aan de andere kant vertaal je jouw ambities en doelstellingen naar een onderneming. Je hebt een onderneming op- en ingericht, alleen of samen met een compagnon. In de bedrijfsplannen worden jouw persoonlijke ambities en doelstellingen meegenomen. Deze geven richting aan de activiteiten van de organisatie. Naarmate de onderneming groeit, neem je medewerkers aan of ga je samenwerkingsverbanden aan. Je richt je onderneming in, vaak op grond van de functionele gebieden (financiën, inkoop, productie, verkoop, personeelszaken, marketing en dergelijke). Vanuit de onderneming krijg je vragen, ideeën en opmerkingen, je pleegt overleg en neemt besluiten. Kwaliteiten die voor de relatie tussen jou en je onderneming een rol spelen, zijn onder andere samenwerken, communicatief vermogen, besluitvaardigheid, strategisch inzicht en inlevingsvermogen.

Ondernemersgen.indd 36 04-01-2011 12:22:09

Stof tot nadenken

- Wat zijn de voornaamste kansen en bedreigingen vanuit de omgeving?
- Wat kun je doen om op de kansen in te springen en je te weren tegen de bedreigingen?
- Is je visie helder en is deze goed doorvertaald naar je onderneming?
- Zijn je visie en missie bij iedereen in de organisatie bekend?
- Zijn jouw ambities en doelstellingen goed omgezet in de activiteiten van de onderneming?
- In welke mate bezit je de genoemde kwaliteiten?

1.10 Van ondernemer naar manager naar leider

'Ik heb altijd een cowboyachtige onderneming gehad, heel jong, heel dynamisch. En dat kon tot 15 mensen, maar nu we richting 35 tot 40 mensen gaan, merk ik dat het niet meer werkt en dat ik strakkere regels moet hebben. En eigenlijk wist ik dat wel, maar door schade en schande ben ik ook wijzer geworden.'
Rishi Kartaram

De onderneming ontwikkelt zich vanaf de start naar een mogelijk grotere entiteit. Hoe groot en sterk de onderneming wordt, is afhankelijk van de kwaliteiten van jou als ondernemer. We hebben bij het groeimodel (figuur 3) gezien dat er gaandeweg de groei verschillende eisen aan je worden gesteld. Over de verschillende fasen van de onderneming heen zul je je als persoon dienen te ontwikkelen als:

Ondernemer	→	**Manager**	→	**Leider**
vakman en pionier		*organisator*		*inspirator en visionair*

De omslag van ondernemer naar manager vindt vaak plaats bij zo'n vijftien medewerkers en is voor veel ondernemers heel

Ondernemersgen.indd 37 04-01-2011 12:22:10

lastig. In de beginfase waren ze veel vrijer, deden ze alles zelf en was er minder formeel overleg. Nu moeten ze zich veel meer dan daarvoor bezighouden met het inrichten van de organisatie, het invoeren van systemen en processen, het coachen van de leden van de organisatie en dragen ze meer verantwoordelijkheid omdat er meer salarissen op het spel staan. Dit vraagt andere kennis en vaardigheden van de ondernemer dan de vakkennis waarmee hij begon met het bedrijf. Als een ondernemer de managersrol heeft aangenomen en de organisatie verder in omvang groeit, komt de fase waarin hij steeds meer als leider gaat opereren. Het gaat dan niet meer om het verhogen van de efficiëntie en het invoeren van systemen voor bijvoorbeeld planning en budgettering, maar om de rol van de ondernemer als inspirator en visionair. Hij wordt de persoon die zorgt voor verandering, die inspireert door een duidelijke richting aan te geven, een visie op de toekomst.

Erik Kamps vertelde in het interview het verhaal over de glasblazer. 'Iemand werkt bij een baas en kan heel goed glasblazen. Hij denkt op een gegeven moment, dat kan ik ook voor mezelf. Hij gaat naar de klanten en vertelt dat hij voor zichzelf gaat beginnen. Hij begint zijn eigen onderneming en het gaat zo goed dat er medewerkers bij komen. Tot vijftien medewerkers gaat het goed, omdat de ondernemer dan alles nog kan coördineren zonder formele overlegstructuren. De onderneming groeit door, maar de managementcapaciteiten van de persoon zijn onvoldoende, hij is vakman. Hij vormt een managementteam en zij voeren standaardoverlegstructuren in. Eigenlijk ga je hem nooit meer in de juiste stand krijgen als ondernemer. Het is op dat punt belangrijk om te weten wat je capaciteit is: vaktechnisch, commercieel of juist als algemeen directeur. Maar de meeste ondernemers hebben de kwaliteiten niet om als algemeen directeur te functioneren. Dan kunnen er een paar dingen gebeuren:

Ondernemersgen.indd 38 04-01-2011 12:22:10

- Je hebt een leuk bedrijf met een managementteam, maar er zit geen passie meer in. De ondernemer voelt zich ongelukkig.
- Er wordt een ondernemende manager aangesteld, maar die heeft minder doorzettingsvermogen. De manager krijgt salaris en voelt het wel en wee van de onderneming niet in zijn portemonnee. Hij gaat dus niet voluit, want waarom zou hij een risico nemen?
- Bedrijven worden zo groot en log dat die passie niet meer naar beneden doorsijpelt. De organisatie gaat strategisch de goede richting in, maar er zit geen passie meer in. Het zijn nu 'spreadsheetneukers': als we dit zó doen, hebben we díe analyse. Maar dan is het een 'control room' geworden en dan varen ze niet de hoogste koers.

De meerderheid van de ondernemers moet gewoon niet groter worden dan vijftien man. Je hebt ondernemers tot vijftien man, van vijftien tot vijftig en groter dan vijftig medewerkers.'

Stof tot nadenken

- Ben jij een ondernemer, manager of leider?
- Welke kwaliteiten laten dit zien? Welke kwaliteiten zou je graag willen versterken?
- Ben je tevreden met je rol binnen de onderneming? Sluit jouw rol goed aan op wat de onderneming het hardst nodig heeft?
- Wat gaat naar volle tevredenheid, oftewel waar ben je gelukkig mee?
- Wat zou je nog anders willen zien? Hoe kun je dat bereiken?

Ondernemersgen.indd 39 04-01-2011 12:22:10

1.11 Groot of groots

'Het gaat dus niet alleen om geld,
het gaat ook om andere waarden.'
Pieter Knaapen

De buitenwereld – familie, vrienden, oud-collega's, ondernemers en anderen – meet het succes van een ondernemer af aan de omvang van het bedrijf. De omvang is dan het aantal medewerkers, de omzet, de grootte van het bedrijfspand of de auto van de ondernemer. Maar of jouw onderneming nu verder groeit of niet, het gaat erom dat jij als ondernemer een keuze maakt die bij jouw ambities en bij jou als persoon past. Als blijkt dat je graag met je vak bezig wilt zijn, iedereen als persoon in je bedrijf wilt kennen en in een klein team wilt opereren, is het niet verstandig om in omvang te groeien. Daar zul je niet gelukkig van worden. Het is in dat geval verstandig om klein te blijven en je te specialiseren in activiteiten waar jóuw krachten liggen en die je met veel passie doet. Ook al ziet de buitenwereld je niet direct als succesvol omdat je een klein bedrijf hebt, ik denk juist dat je hierdoor niet 'groot' maar 'groots' kunt worden. Bij de geïnterviewde ondernemers zien we dit terugkomen bij Pieter Knaapen van familiebedrijf KnaapenGroep. In 2005 heeft hij het bedrijf bewust ingekrompen van 200 medewerkers naar 123. De ondernemer vond dat hij te ver afstond van de mensen in het veld en hij is van mening dat je in een (familie)bedrijf juist iedereen moet kennen en moet weten hoe je medewerkers in hun vel zitten. Hij heeft toen de keuze gemaakt om het renovatiebedrijf te verkleinen en zich voortaan alleen op de eigen regio te richten. Hierin zijn ze met recht 'groots' geworden.

In het verlengde hiervan wil ik je het boek *Small Giants* van Bo Burlingham aanbevelen; een boek over een aantal Ame-

Ondernemersgen.indd 40 04-01-2011 12:22:10

rikaanse ondernemingen die de keuze hebben gemaakt om niet groot maar groots te zijn en die daar zeer gelukkig en succesvol in zijn geworden. Er staan prachtige voorbeelden in het boek die laten zien dat bedrijven op basis van hun kwaliteit en uniciteit worden gewaardeerd. Ze zitten in een concurrerende omgeving, maar weten zeer goede prestaties neer te zetten door het vermogen zich te onderscheiden op hun kwaliteiten.

We kunnen hier een vergelijking maken met het Nederlandse bedrijf Van Houtum. Deze onderneming is actief in de markt van tissueproducten die wordt gedomineerd door multinationals, bedrijven van 50.000 medewerkers met een miljardenomzet. Henk van Houtum zegt: 'Wat we nu hebben bereikt, is dat we heel uniek zijn en klein maar fijn. We zijn in de branche een bijzondere speler. We moeten het niet hebben van groei en omvang, maar we zijn een speler met iets unieks. We hebben het beste product.' Van Houtum richt zich als 'washroom specialist' op producten voor de toiletruimte, zoals toiletpapier en zeepdispensers. Een aantal jaren heeft het bedrijf zich gestort op het ontwikkelen van een paar innovatieve producten. Twee jaar later vonden ze het tijd om wat meer te gaan vertellen over wat ze als bedrijf doen. Ze vertelden namelijk niets over het feit dat ze gerecycled papier als grondstof gebruiken, dat ze zeer efficiënt met energie omgaan en dergelijke. De organisatie is deze aspecten meer gaan uitdragen en met resultaat. Ze worden nu door anderen gezien als dé organisatie op het gebied van 'cradle-to-cradle' (letterlijk 'van wieg tot wieg'; het gedachtegoed dat alle gebruikte materialen na hun leven in het ene product worden ingezet in een ander product), hetgeen ook de nodige publiciteit met zich meebracht. Het voorbeeld laat zien dat een relatief kleine speler binnen een bedrijfstak een sterke positie kan verwerven.

Ondernemersgen.indd 41 04-01-2011 12:22:10

Stof tot nadenken

- Wat is het hoogste doel dat je met jouw onderneming wil bereiken?
- Wat is voor jou het grootste succesmoment?
- Wat is jouw rol daarin geweest?
- Waarin zijn jullie of ben jij echt de állerbeste?

1.12 Wat maakt een ondernemer succesvol?

'Blijf gewoon jezelf, dan bereik je uiteindelijk meer.'
Karin Orsel

Succes is voor iedere ondernemer anders. Ben jij succesvol als je heel veel klanten of veel medewerkers in dienst hebt? Of kijk je naar de omzet of winst die je maakt met je bedrijf? Of juist naar de bijdrage die je levert aan het terugdringen van de CO_2-uitstoot?

Het gaat bij succes om het behalen van doelen die jíj stelt aan het ondernemerschap. Die doelen zijn voor iedere ondernemer anders. De meeste ondernemers gebruiken de continuïteit – het overleven op lange termijn – van de onderneming als doelstelling. Of je een bedrijfsdoelstelling uiteindelijk bereikt, is een samenspel van:

- de omgeving: ontwikkelingen in je branche, een nieuwe wetgeving die je parten speelt of juist mogelijkheden biedt, nieuwe trends en dergelijke;
- de persoonlijke factoren.

Voor mij is de ondernemer als persoon – met al zijn talenten, kennis en vaardigheden – cruciaal voor het succes van een onderneming. In de omgeving kunnen zich bijvoorbeeld allerlei kansen voordoen, maar het gaat erom hoe jij daar als ondernemer mee omgaat. We hebben dit al eerder in het verhaal van

Ondernemersgen.indd 42 04-01-2011 12:22:10

de twee schilders gezien. Kun je bijvoorbeeld niet alleen de kansen die er zijn signaleren, maar deze ook vertalen naar beleid voor je organisatie? Heb je het juiste netwerk van relaties die je voeden met relevante informatie en je kunnen doorverwijzen naar interessante partners?

Niet iedere ondernemer bezit deze kwaliteiten. Daarbij gaat het niet alleen om het bezitten van deze persoonlijke krachten als wel het kunnen herkennen en inzetten ervan. Je kunt niet alle kwaliteiten, vaardigheden en talenten in huis hebben. Daarom is het juist van belang dat je eerlijk bent naar jezelf en dat je je goed realiseert waar je krachten liggen, maar ook wat je minder sterke punten zijn. Op dat moment kun je ook inschatten welke kwaliteiten je wilt aanvullen via relaties met andere ondernemers of medewerkers. Een aantal succesvolle ondernemers – zoals Marc Schröder, Henk van Houtum, Ruud Koornstra en Peter Swinkels – geeft in de interviews ook aan dat ze veel belang hechten aan het om zich heen verzamelen van een goed team van mensen. Mensen die op bepaalde aspecten beter zijn dan zijzelf. Om dit te kunnen doen is een goed zelfinzicht van belang.

Ook in de literatuur vinden we de stelling dat de ondernemer en zijn persoonlijkheid belangrijk, of zelfs het belangrijkst, is voor het succes van een onderneming. Dit is de zogeheten 'trait approach'. Binnen deze benadering heeft men een structuur gevonden door de ontwikkeling van vijf persoonlijkheidsdimensies: de 'Big Five' (McCrae en Costa (2003): Openheid (O), Consciëntieusheid (C), Extraversie (E), Altruïsme (A), en Neuroticisme (N), oftewel OCEAN). Ondanks de aandacht voor de persoon in de wetenschap zijn de onderzoeksresultaten niet eenduidig. Het is onduidelijk of en hoe eigenschappen van de persoon gerelateerd zijn aan het bedrijfssucces (Rauch en Frese, 2007). De wetenschap is er dus nog niet in geslaagd om dé set persoonlijkheidskenmerken te formuleren die verklaren

Ondernemersgen.indd 43 04-01-2011 12:22:10

wie ondernemer wordt en wie uiteindelijk in het ondernemerschap succesvol wordt (onder andere Ucbasaran, 2008). In recente onderzoeken kijkt men niet zozeer naar wie de ondernemer is (als persoon), maar bestudeert men wat de ondernemer doet en hoe. Het gaat dan meer om het gedrag, de motivatie, de kennis en de vaardigheden: de 'behavioral approach'. Er zijn daarbij onderzoekers die stellen dat juist deze aspecten van invloed zijn op het succes in plaats van de persoonlijke eigenschappen (Herron en Robinson, 1993; Lumpkin en Dess, 1996). Aan de andere kant is er ook weer een opleving te signaleren voor het psychologische paradigma en is er hernieuwde aandacht voor de ondernemer als persoon. Zelfs de 'trait approach' is bezig aan een 'comeback'. Al met al is het op dit moment vanuit de wetenschap onduidelijk óf en hóe de persoon van de ondernemer van invloed is op het bedrijfssucces.

Stof tot nadenken

- Wat heeft jouw onderneming succes gebracht?
- Welke elementen van eerdere succesmomenten kun je weer toepassen op een nieuwe uitdaging voor je bedrijf?
- Wat heeft jouw onderneming tegenslag gebracht?
- Welke onderneming is voor jou een voorbeeld en wat kun jij ervan leren?
- Welke ondernemer is voor jou een voorbeeld en wat kun jij van hem of haar leren?

1.13 Tot besluit

Je hebt in dit hoofdstuk kunnen lezen wat ik versta onder ondernemerschap en waarom de ondernemer als persoon de belangrijkste succesfactor is voor het slagen van een onderneming. Tevens is het debat over aangeboren of aangeleerd aan bod gekomen en de consequenties van groei van een onderne-

Ondernemersgen.indd 44 04-01-2011 12:22:10

ming. Daarmee is aangetoond dat een ondernemer over veel verschillende kwaliteiten moet beschikken. Hierna stel ik twintig ondernemers aan je voor die aan het woord komen in hoofdstuk 3, waarin de belangrijkste kwaliteiten worden uitgelegd en verdiept.

Ondernemersgen.indd 45 04-01-2011 12:22:10

2

Succesvolle ondernemers in Nederland

2.1 De succesvolle ondernemers in Nederland

'50 procent is keihard werken, 50 procent is genieten.'
Jan des Bouvrie

Als je kijkt naar succesvolle ondernemers, is er vaak sprake van een stereotypering. Mensen denken dat succesvolle ondernemers lefgozers zijn die buiten de gebaande paden treden. Waarschijnlijk bestaat dit beeld omdat vooral de meest extraverte ondernemers in de media verschijnen. Maar er zijn juist zeer succesvolle ondernemers die bescheiden zijn en niet in de spotlights staan. Bovendien wordt vaak gedacht dat ondernemers een bedrijf runnen om veel geld te verdienen. Juist de succesvolle ondernemers worden mijns inziens helemaal niet door geld gedreven, maar door hun eigen ambities, doelen en soms een geldingsdrang om anderen te laten zien dat ze het kunnen. Zoals Jan des Bouvrie ook zegt: 'Ondernemers doen het niet om geld te verdienen, maar om hun bedrijf groot te maken. Ze vinden het juist belangrijk dat hun bedrijf goed draait en dat ze neer kunnen zetten wat ze in hun hoofd hebben.'

Voor de interviews in dit boek heb ik gekozen om mij te richten op ondernemers die we als succesvol kunnen bestempelen. Ze hebben een onderscheiding gekregen zoals 'Dé vrouwelijke ondernemer' of 'Other Businessman Award'. Of ze worden door velen als een voorbeeldondernemer gezien. De geïnterviewde ondernemers zijn allen al wat langer actief in ondernemersland. De ondernemers van wie je zo de verhalen kunt lezen, zijn stuk voor stuk unieke persoonlijkheden met een eigen verhaal. Ik heb ervoor gekozen om ook een aantal ondernemers van familiebedrijven te interviewen. Familiebedrijven zijn in mijn ogen prachtige organisaties die uitblinken in (financiële) stabiliteit en bescheidenheid. Als we kijken naar de Nederlandse cijfers, dan blijken deze bedrijven ook nog eens werkgelegenheid te bieden aan maar liefst 2,5 miljoen mensen. Dat is

Ondernemersgen.indd 49 04-01-2011 12:22:10

bijna de helft van de werkgelegenheid in de private sector. Ze zorgen daarnaast voor zo'n 50 procent van het bruto nationaal product (Pronk, 2008). Voldoende redenen om ook een aantal ondernemers uit deze bedrijven te interviewen.

De succesvolle ondernemers zijn zeer gedreven en zijn aan de slag gegaan met of gaan voortborduren op een – in hun ogen – levensvatbaar idee. Ook al werd het idee niet direct met veel gejuich ontvangen, ze hadden geloof in hun bedrijfsidee en in zichzelf en lieten zich daar niet van afbrengen. Ondanks problemen en belemmeringen, want die komt iedere ondernemer tegen, bleven ze hun geloof houden en gingen ze vol goede moed en zeer gedreven verder. Ondernemers zijn dus mensen met een levensvatbaar idee die proactief te werk gaan – dus niet afwachtend zijn – en dankzij hun grote gedrevenheid doorzetten, ook bij tegenslag. Het zijn mensen die hun dromen realiseren. Ruud Koornstra zei hierover: 'Het besef dat je dat wat je als droom visualiseert, kunt realiseren. Als mens ben je een scheppend wezen.' Proactieve mensen ontdekken namelijk niet alleen kansen, ze nemen ook initiatief, ze komen in actie en zetten door tot er iets wezenlijks gebeurt. Dit komt sterk overeen met de vier principes van Burns (Bolton en Thompson, 2004), namelijk:

1. 'belief': geloof in je mogelijkheid om te slagen;
2. 'focused knowledge': leer van de relevante zaken;
3. 'proactive approach': evalueer bewust informatie en neem actie aan de hand van de conclusies;
4. 'perseverance': werk door de moeilijke periodes heen.

Stof tot nadenken

- Wie vind jij een succesvolle ondernemer?
- Wat spreekt je zo aan in hem of haar?
- Herken je deze punten ook in jezelf of juist niet?

Ondernemersgen.indd 50 04-01-2011 12:22:11

2.2 De ondernemers in het boek

'Iedere werknemer moet eigenlijk een ondernemer zijn.'
Peter Swinkels

Het is de hoogste tijd om de geïnterviewde ondernemers aan je voor te stellen. Zoals je zult zien, gaat het om heel verschillende ondernemers, niet alleen qua achtergrond, maar ook qua leeftijd (als persoon en als ondernemer), vestigingsplaats en branche.

*

Reynier van Bommel (Schoenfabriek Van Bommel)
De ondernemer met een marketinghart
In 1734 startte de familie Van Bommel in Breda met de productie van handgemaakte kwaliteitsschoenen. Daarmee is Van Bommel de oudste schoenenproducent van Nederland en de op een na oudste van Europa. Momenteel leiden de broers Reynier, Floris en Pepijn van Bommel als negende generatie het familiebedrijf. De van vader op zoon overgedragen kennis wordt tot op de dag van vandaag toegepast bij de vervaardiging van de Van Bommel-schoen. Jaarlijks verlaten ruim 400.000 paar schoenen de fabriek met de merken Floris van Bommel, de klassieke kwaliteitslijn Van Bommel en het ambachtelijk hoogstaande Noble Blue.

Ondernemersgen.indd 51 04-01-2011 12:22:11

Jan des Bouvrie (Het Arsenaal)
Ontwerper, ondernemer en BN'er met visie
De ondernemer die zich ontwerper en ondernemer – een echte mkb-man – voelt en inmiddels een bekende Nederlander is geworden. Niet alleen interieurs, maar ook bijvoorbeeld blenders voor Princess, behang voor Gamma, villa's op Curaçao en zonwering hebben het signatuur van Des Bouvrie meegekregen. Zijn visie komt tot uitdrukking in zijn uitspraak: 'Een inrichting is als een spiegel van de ziel.'

Carmen Breeveld (Team Care)
Een sterk maatschappelijk betrokken ondernemer
Europees Zwarte Zakenvrouw 2003
Carmen Breeveld heeft een studieachtergrond als human resource manager, maar heeft het competentieprofiel van een echte ondernemer. Nadat zij haar sporen had verdiend op het terrein van recruitment en advisering binnen de human resources, heeft zij met haar Europese titel van Zwarte Zakenvrouw Nederland diverse toezichthoudende en adviesfuncties aanvaard op maatschappelijk terrein. Naast het voorzitterschap van Federatie Zakenvrouwen is zij onder andere lid van het algemeen bestuur van VNO-NCW en bestuurslid van Stichting Intent. In 1996 heeft zij Team Care opgericht dat zich in eerste instantie uitsluitend richtte op de nichemarkt van HRM-bemiddeling en consultancyvraagstukken, maar in een latere fase steeds meer werd ingeschakeld voor het thema diversiteit.

Ondernemersgen.indd 52 04-01-2011 12:22:12

Henk van Houtum (Van Houtum)
De 'cradle-to-cradle'-ondernemer

Henk van Houtum is de tweede generatie in het in 1935 opgerichte familiebedrijf. Sinds 1992 staat hij aan het roer en heeft hij het bedrijf geleid naar een koplopersspositie op het terrein van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het biologisch afbreekbare toiletpapier leverde het bedrijf zelfs het prestigieuze Amerikaanse MBDC-certificaat voor 'cradle-to-cradle' op en een bezoek van de minister-president. De 'cradle-to-cradle'-strategie van het bedrijf maakt dat de materialen volledig worden benut. Niet alleen in het productieproces maar ook in het energie- en waterverbruik en op personeelsgebied is duurzaamheid van zeer groot belang. Ook daar heeft de organisatie al verschillende prijzen mee in de wacht gesleept.

Erik Kamps (JenSa)
De netwerkende ondernemer

Begonnen als fiscalist zette Erik Kamps al snel zijn eigen kantoor op met een zakenpartner. Na twaalf jaar wilde hij toch iets anders en hij zag mogelijkheden in de monopolistische glasvezelindustrie. Een voor hem totaal onbekende branche, maar door zijn visie en doorzettingsvermogen werd hij succesvol en verkocht hij zijn onderneming. Sinds die tijd is hij voorzitter van de BMW Dealervereniging Nederland en van de Brabants Zeeuwse Werkgeversvereniging (Midden-Brabant). En hij kon het toch niet laten om in de glasvezelwereld betrokken te blijven via Fiberforus en JenSa.

Ondernemersgen.indd 53 04-01-2011 12:22:13

Rishi Kartaram (Game World)
De ondernemer met een passie voor spelletjes Multicultureel ondernemer 2006
Rishi Kartaram was als kind al gek op spelletjes. Vanuit zijn Rotterdamse zolderkamer ontstond een handel in videogames, omdat hij erachter kwam dat hij goedkoper in het Verenigd Koninkrijk games kon inkopen. Met een startkapitaal van zo'n vijfduizend gulden begon hij in 1992 met zijn bedrijf. Inmiddels is Game World de grootste totaalleverancier van 'interactieve entertainment' door de in- en verkoop van videogames en alles wat daaraan gerelateerd is. Rishi Kartaram werd de Multiculturele ondernemer van het jaar 2006 (The Other Businessman Award) en was in 2007 finalist van 'Entrepreneur of the Year' van adviesbureau Ernst & Young.

Chris Kepser (Kepser Pro-Metaal)
De 'pater familias' van een metaalbedrijf
Kepser Pro-Metaal is opgericht in 1958 door de vader van Chris Kepser als staalconstructiebedrijf en hallenbouwer. In een latere fase heeft Kepser jr. het aantal activiteiten uitgebreid op het gebied van plaat- en constructiewerk. Het bedrijf in Cuijk telt zo'n 75 medewerkers. De klantenkring bestaat momenteel voornamelijk uit Nederlandse fabrikanten.

Ondernemersgen.indd 54 04-01-2011 12:22:14

Pieter Knaapen (KnaapenGroep)
Een sociaal-maatschappelijk ondernemer die maar liefst de tiende generatie vertegenwoordigt

KnaapenGroep is een echt familiebedrijf en is opgericht in 1652. Het behoort daarmee tot de top 10 van oudste familiebedrijven in Nederland. Het is begonnen als schildersbedrijf en uitgegroeid tot onderhoudsbedrijf met activiteiten in het zuiden van het land. Het gaat voor Knaapen niet alleen om stenen en cement; KnaapenGroep draagt zichtbaar haar sociaal-maatschappelijke betrokkenheid uit. Na een renovatie moet het bedrijf daadwerkelijk een bijdrage hebben geleverd aan het versterken van de sociale verbindingen in de wijk. Naast zijn bijdrage aan de lokale economie is Pieter Knaapen ook zeer actief in het culturele en maatschappelijke leven.

Foto: fotografie Corbino

Ruud Koornstra (Visa Greencard)
De groene revolutionair die streeft naar een betere wereld

Na de verkoop van zijn aandeel in tv-productiemaatschappij IDTV werd Ruud Koornstra financieel onafhankelijk. Hij zat niet stil en besloot de wereld te gaan verduurzamen. Samen met twee compagnons richtte hij Tendris Holding op, een conglomeraat van duurzame ondernemingen. Hieruit zijn onder andere energieleverancier Oxxio en de Visa Greencard voortgekomen. Ook de Pharox-ledlamp komt uit deze koker.

Ondernemersgen.indd 55 04-01-2011 12:22:15

Wim van der Leegte (VDL Groep)
De industriële ondernemer die openheid vooropstelt
Beste Brabantse Ondernemer 2009

In 1953 legde de vader van de huidige president-directeur de basis voor wat nu de VDL Groep (Van der Leegte Groep) is. De VDL Groep is een internationale, industriële onderneming die zich toelegt op de ontwikkeling, productie en verkoop van halffabrikaten, bussen en overige eindproducten. Het is een bundeling van zelfstandige bedrijven met ieder hun eigen specialisme. De organisatie is inmiddels uitgegroeid tot een onderneming met 80 bedrijven, verspreid over 16 landen, met ruim 7000 medewerkers. Ondanks de grootte van de organisatie is de VDL Groep nog steeds een familiebedrijf én typisch Brabants.

Rahma el Mouden (MAS Dienstverleners)
De ondernemer voor wie de medewerker keizer en de klant koning is
Zwarte Zakenvrouw 1999

Rahma el Mouden is geboren in Marokko en kwam op haar zestiende naar Nederland. Na twintig jaar voor schoonmaakbedrijven te hebben gewerkt, begon ze in 1997 haar eigen schoonmaakbedrijf: Multicultureel Amsterdams Schoonmaakbedrijf (MAS Dienstverleners). Het bedrijf is uniek door de vele mogelijkheden die de medewerkers krijgen om scholing en opleidingen te volgen en zich verder te ontwikkelen. Niet alleen richting haar medewerkers maar ook richting de maatschappij is zij erg betrokken en actief. Het succes bleef niet onopgemerkt en in 1999 werd ze uitgeroepen tot Zwarte Zakenvrouw van het jaar. Tevens ontving ze een onderscheiding van koning Mohammed VI.

Ondernemersgen.indd 56 04-01-2011 12:22:17

Jacky Michels (SOS Retail)
De ondernemer die als formulespecialist haar niche heeft gevonden

Jacky heeft samen met Nancy van Kleef SOS Retail opgericht, een bureau dat gespecialiseerd is in bedrijfs- en retailformules. Voor niet alleen retail- maar ook franchiseorganisaties wordt gewerkt aan dé succesformule. In een relatief korte periode hebben de adviseurs van het bureau het predicaat formulespecialisten gekregen.

Karin Orsel (Management Facilities Group)
De authentieke, pragmatische leider in een echte mannenwereld
Dé vrouwelijke ondernemer 2009

Karin Orsel komt op haar achttiende terecht op de boekhouding van Sandfirden Shipping Company waar ze een aanbod kreeg om mee te doen met de doorstart van het bedrijf. Ze was 23 jaar en ze besloot mee te gaan doen en ondernemer te worden. Na vijf jaar is de eigenaar uitgekocht en is Karin Orsel met Theo Dik en Marcel Marree aandeelhouder van Management Facilities Group in Groningen. Onder haar leiding groeit het bedrijf tot ruim 54 mensen op kantoor, 1200 zeevarenden met diverse nationaliteiten en 54 schepen in beheer. Naast haar werkzaamheden als ondernemer is Karin Orsel onder andere ook Ambassadeur van Groningen en voorzitter van WISTA (Women's International Shipping & Trading Association) The Netherlands.

Ondernemersgen.indd 57 04-01-2011 12:22:18

Marc Schröder (voorheen Tango en Route Mobiel, nu Bieden en Wonen)
De ondernemer die traditionele markten opschudt

Veel ondernemers zetten een bedrijf op omdat ze een gat in de markt zien. Dit is nu precies wat Marc Schröder doet en met succes. Al snel na zijn opleiding gaat hij in op het voorstel van Petroplus om een nieuw concept tankstations te ontwikkelen en op te zetten (Tango). Na de verkoop van zijn aandelen gaat hij verder met het uitdagen van in zijn ogen vastgeroeste traditionele markten door als concurrent van de Wegenwacht te acteren via Route Mobiel. Ook hiervan verkoopt hij zijn aandelen om samen met zakenpartner Michiel Muller verder te gaan in een nieuwe uitdaging, Bieden en Wonen. Daarnaast zijn beide heren onder de werknaam Simia bezig met het opzetten van meerdere nieuwe projecten, onder andere in de gezondheidszorg.

Henk Strootman (Strootman Group)
De muzikale ondernemer die al op jonge leeftijd groenten en fruit verkocht

Henk Strootman komt uit een ondernemersgezin. Zijn vader had een levensmiddelenwinkel en zelf begon hij in 1981 met zijn eerste bedrijf om groenten en fruit te verkopen in Rotterdam. De organisatie heeft zich later ontwikkeld tot een bedrijf dat mogelijkheden creëert voor fabrikanten van merkartikelen (chocolade, zoetwaren, snacks en dergelijke) om hun producten via retailkanalen in binnen- en buitenland te verkopen.

Ondernemersgen.indd 58 04-01-2011 12:22:19

Peter Swinkels (Bavaria)
De Brabantse bierbrouwer die geroemd wordt om zijn sociale betrokkenheid

Bavaria, opgericht in 1680, is een van de oudste familiebedrijven in Nederland en zeker een van de bekendste. Peter Swinkels stapte in 1972 het familiebedrijf in. Bavaria was toen een middelgrote brouwerij die hoofdzakelijk binnen Nederland verkocht. Onder zijn leiding veranderde dat en Bavaria groeide en werd ook internationaal actief. Als het nodig was, ging Peter Swinkels op een bierkistje staan om de medewerkers toe te spreken. Er wordt gezegd dat hij bijna alle medewerkers bij de voornaam kende. Ook als ondernemer stond hij midden tussen de mensen met oog voor de samenleving. In totaal is hij 12,5 jaar als directievoorzitter van Bavaria actief geweest. Zijn neef – zevende generatie – heeft inmiddels het stokje overgenomen.

Geert Teeuwen (Limburgse Patisserie)
De ondernemer met aandacht voor spiritualiteit

Deze specialist in hartige en zoete patisserie is opgericht in 1945 in Roermond en nog steeds in familiehanden. Afnemers zijn onder andere groothandels, hotelketens, industriële bakkerijen en luchtvaartmaatschappijen. Het is de grootste toeleverancier van cateraars binnen en buiten Europa. De kracht zit met name in het ontwikkelen van steeds weer nieuwe producten die passen bij de smaak van de markt. Geert Teeuwen is de drijvende kracht achter deze organisatie met veel aandacht voor vernieuwing en vooruitgang, zowel op organisatorisch als menselijk gebied.

Ondernemersgen.indd 59 04-01-2011 12:22:21

Foto: Suzanne Hanekamp

Joke van der Ven (Brief op Bestelling)
De ambitieuze ondernemer voor wie geen lat te hoog ligt
Dé vrouwelijke ondernemer 2008

Ze heeft de award van Federatie Zakenvrouwen in 2008 ontvangen vanwege haar 'inspirerende betrokkenheid'. In slechts een paar jaar tijd heeft ze haar bedrijf weten uit te bouwen tot een onderneming die internationaal actief is. In 2004 zette ze haar eerste bedrijf op, Brief op Bestelling, waar mensen via internet een sollicitatiebrief of cv kunnen bestellen. Maar ook andere maatwerkbrieven, zoals liefdesbrieven en rouwbrieven, kunnen worden gemaakt. Ze werkt vooral samen met freelancers die de brieven schrijven. Joke van der Ven heeft haar horizon inmiddels verlegd naar landen als China en Rusland en ze blijft continu alert op nieuwe mogelijkheden.

Foto: Toon Hendriks Fotografie

Claudia Willemsen (kleertjes.com)
Vrouwelijke internetondernemer
Emerging Entrepreneur of the Year 2009

Het begon toen Claudia Willemsen in 2003 een partij kinderkleding kocht en verkocht vanuit haar zolderkamer. Het doel was om de eerste professionele webwinkel in outletkinderkleding te worden en dat is gelukt. Inmiddels is kleertjes.com de grootste onlinewinkel in nieuwe merkkleding en schoenen en het bedrijf breidt zich gestaag uit. Enige jaren geleden ontving het bedrijf de award voor 'Beste Webwinkel 2007' en dat is niet de enige prijs in de prijzenkast van deze succesvolle ondernemer.

Ondernemersgen.indd 60 04-01-2011 12:22:22

Foto: Hedske Vochteloo, HDC Media

Jan Zeeman (Zeeman textielSupers)
De textielbaron die een internationaal imperium wist op te bouwen

Jan Zeeman is een van de succesvolste ondernemers van Nederland. Iedereen kent zijn supermarkten voor textiel met de matroos in de geel-blauwe kleuren. In 1967 werd de eerste Zeeman textielSuper geopend in Alphen aan den Rijn. Dit was een soort supermarkt voor kleding en bleek een schot in de roos. Veertig jaar later zijn er meer dan twaalfhonderd winkels in vijf landen. In 1999 gaf Zeeman de dagelijkse leiding uit handen. Daarnaast heeft Zeeman belangen in verschillende bedrijven. Hij houdt zich de laatste jaren bezig met een investeringsmaatschappij en beleggingen in vastgoed en ook daarin is hij heel succesvol.

Ondernemersgen.indd 61 04-01-2011 12:22:22

3

Het ondernemersgen

3.1 Ondernemersgenen

'Ik denk dat je als ondernemer middelmatig moet zijn, met een hoop karakter.'
Wim van der Leegte

De termen competenties, vaardigheden, bekwaamheden, kwaliteiten en talenten worden door elkaar gebruikt. Zegt de ene wetenschapper dat kwaliteiten in feite vaardigheden en bekwaamheden zijn en dus verder te ontwikkelen, is het voor een andere deskundige duidelijk dat (kern)kwaliteiten juist van binnenuit komen en van kinds af aan in je zitten. Het zal dan ook geen verbazing wekken dat er een grote diversiteit is aan definities van de verschillende begrippen. Om verdere begripsverwarring te voorkomen wordt in dit boek gesproken over het ondernemersgen, het O-Gen. Dit zijn de kwaliteiten, competenties, talenten en vaardigheden die een ondernemer nodig heeft om succesvol te kunnen zijn.

3.2 Welke O-Genen kunnen we onderscheiden?

'Een goede ondernemer is nog steeds voorzitter van de harmonie.'
Peter Swinkels

In het eerste hoofdstuk is reeds gesteld dat de ondernemer van heel veel markten thuis moet zijn. Als we alle werkzaamheden en activiteiten van ondernemers zouden opschrijven, kunnen we zien wat aan kennis en vaardigheden benodigd is om die taken goed te kunnen uitvoeren. Zo is een ondernemer zowel verkoper als relatiebeheerder. Als je een klein bedrijf hebt, ben je de verkoper van je producten en diensten en als je een grotere organisatie leidt, word je regelmatig nog gevraagd om mee

Ondernemersgen.indd 65 04-01-2011 12:22:22

te gaan naar relaties. Bij deze activiteit alleen al gaat het om hoe goed je in staat bent om mondeling te communiceren, of je commercieel gericht bent, of je kunt luisteren, adviezen kunt geven, geloofwaardig en overtuigend bent, hoe creatief je bent en of je kunt onderhandelen. Dus als je bijvoorbeeld heel commercieel gericht bent maar moeite hebt met luisteren, kan het zijn dat de (potentiële) opdrachtgever zich onvoldoende begrepen voelt. Dit kan resulteren in het verstrekken van de opdracht aan een andere partij.

Dit voorbeeld laat zien dat het bij een activiteit als de verkoop van je producten en/of diensten gaat om een groot aantal vaardigheden en competenties. Als we hetzelfde zouden doen voor de andere bedrijfsactiviteiten, zoals inkoop, productie, onderzoek en ontwikkeling, administratie, communicatie, marketing en personeelszaken, komen we uit op een lange lijst van O-Genen. In figuur 5 vind je een overzicht van mogelijke O-Genen die voor jou als ondernemer in verschillende situaties van belang zijn.

Als ondernemers dit overzicht zien, krijg ik vaak de opmerking dat passie er niet bij staat. Dat klopt. Ik beschouw passie niet als een competentie. Passie is een heel sterke drijfveer om je ergens volledig in te storten. Je hebt passie voor iets wat je écht leuk vindt, wat je fascineert en inspireert. Succesvol ondernemerschap is niet mogelijk zonder passie en bezieling. Deze geven juist betekenis aan je werkzaamheden. Dan weet je waar je 'het' voor doet. Hierdoor zul je gemakkelijker kunnen doorzetten als het even tegenzit en werk je toe naar doelen die voor jóu belangrijk zijn. Je zou dan ook verwachten dat passie een direct effect heeft op het succes van een onderneming. Onderzoeken van Baum en Locke en hun co-auteurs (2001; 2004) laten echter zien dat passie noch vasthoudendheid ('tenacity') en proactiviteit direct effect hebben op het succes van de onderneming. Wel hebben deze aspecten een indirect effect.

Ondernemersgen.indd 66 04-01-2011 12:22:23

Figuur 5 Een overzicht van mogelijke O-Genen

Ondernemersgen.indd 67 04-01-2011 12:22:23

Overigens komt er steeds meer onderzoek naar passie bij ondernemers, dus wellicht levert dit nieuwe inzichten.

Stof tot nadenken

- Als je kijkt naar figuur 5, welke vijf O-Genen zijn het meest op jou van toepassing?
- Als je medewerkers of relaties de lijst zouden zien, welke O-Genen zouden zij jou toedichten?
- Welke vijf O-Genen heb je nodig om je onderneming naar een volgende fase in haar ontwikkeling te brengen?

3.3 Twaalf O-Genen in vogelvlucht

'Als ondernemer werk je niet IN je zaak maar AAN je zaak.'
Henk Strootman

Om uiteindelijk een keuze te maken uit de totale lijst van O-Genen in figuur 5 heb ik ervoor gekozen de belangrijkste resultaten uit de beschikbare onderzoeken te nemen en te vergelijken met mijn eigen ervaringen als ondernemer met andere ondernemers. Hieronder staan de twaalf O-Genen met uitleg waarom juist die aspecten zijn meegenomen in de interviews.

Communicatief vermogen

Je legt gemakkelijk contact en je bent in staat om zowel mondeling als schriftelijk helder te communiceren. Je bent in staat om verbindingen met doelgroepen te leggen in uiteenlopende situaties.

Waarom?

In iedere fase van de levenscyclus van je bedrijf is communicatief vermogen een belangrijk aspect. Je zult namelijk altijd verbinding leggen met de omgeving – klanten, leveranciers,

Ondernemersgen.indd 68 04-01-2011 12:22:23

samenwerkingspartners, belanghebbenden, adviseurs en anderen – en intern met de andere leden van je organisatie.

Creativiteit

Je hebt het vermogen om met nieuwe ideeën, werkwijzen en mogelijkheden te komen. Je denkt buiten bestaande kaders.

Waarom?

In de wandelgangen wordt creativiteit vaak in relatie gebracht met ondernemerschap. Ondernemers ontwikkelen bedrijven, producten en diensten en daarvoor moet je kunnen denken in mogelijkheden in plaats van belemmeringen. Ondernemers zitten niet vastgeroest in hun gedachten, maar zijn juist in staat om buiten de bestaande kaders te denken en te komen met nieuwe oplossingen. In veel onderzoeken komt dit aspect naar voren; Schumpeter sprak decennia geleden al over 'innovativiteit'. Bij innovativiteit gaat het om de toepassing van de creativiteit voor vernieuwing van strategie, markten, producten en diensten. Hiervoor is de marktgerichtheid en de bekwaamheid om kansen te kunnen spotten van belang om daar uiteindelijk succesvol in te kunnen zijn.

Doorzettingsvermogen

Je hebt het vermogen om werkzaamheden door te zetten en af te ronden. Ook bij weerstand of belemmeringen blijf je je inzetten om de activiteiten goed af te ronden.

Waarom?

Het succes als ondernemer komt niet vanzelf. Je zult continu vraagstukken moeten tackelen, doorgaan als het even tegenzit en afzien. Je moet dus heel veel geloof hebben in je onderneming en haar producten en niet te vergeten in jezelf, zodat je vasthoudt en doorgaat. Termen als volharding, vasthoudendheid en doorzettingsvermogen komen dan ook uit een groot

Ondernemersgen.indd 69 04-01-2011 12:22:23

aantal onderzoeken naar voren als belangrijk voor (succesvol) ondernemerschap. Volgens Nandram en Samson (2000) is juist in de vroege fase van de onderneming en in de fase van volwassenheid doorzettingsvermogen van groot belang.

Durf

Je bent bereid om nieuwe wegen te bewandelen, risico's te nemen en buiten bestaande kaders te denken en te handelen om er (op termijn) voordeel mee te behalen.

Waarom?

Durf wordt door veel mensen in verband gebracht met ondernemerschap en andere aspecten als lef, proactiviteit, initiatief tonen en risico's nemen. Dit is ook begrijpelijk, want je kiest voor een onzeker bestaan als ondernemer en voor eindverantwoordelijkheid waarbij je de hele dag door besluiten moet nemen. Durf betekent ook dat je vasthoudt aan de ingezette koers, ook al gaat het in eerste instantie niet zoals gewenst. Durf is voor mij dan ook inherent aan ondernemendheid en daar zijn veel wetenschappers het over eens.

Flexibiliteit

Je bent in staat je aanpak of gedragsstijl aan te passen aan nieuwe omstandigheden en situaties.

Waarom?

Moran (1998) komt in zijn onderzoek onder 75 Amerikaanse ondernemers tot de conclusie dat zogeheten 'high-growth' ondernemers houden van afwisseling en verandering, een externe focus hebben, de voorkeur geven aan openheid en flexibiliteit boven rigiditeit en orde. Het is weliswaar niet het eerste aspect waaraan men denkt bij ondernemerschap, maar wel van groot belang om succes te kunnen behalen. De organisatie gaat door verschillende fasen in haar bestaan en de onder-

Ondernemersgen.indd 70 04-01-2011 12:22:23

nemer zal mee moeten bewegen met de ontwikkelingen die hij tegenkomt. Driessen (2007) heeft dit element bijvoorbeeld ook opgenomen in de E-Scan Ondernemerstest.

Leidersoriëntatie

Je bent als persoon in staat medewerkers te overtuigen van een koers, te enthousiasmeren en te motiveren.

Waarom?

Leidersoriëntatie is niet alleen voor de ervaren ondernemer van belang, maar ook voor de starter. Voor de starter is de link meer naar de relaties toe, bij de ervaren ondernemer richting de eigen organisatie. Als ik kijk naar succesvolle ondernemers, zie ik visionairs, leiders, inspirators en mediators. Ze zijn ondersteunend en behulpzaam naar anderen toe, niet concurrerend. Ze behandelen anderen zoals ze zelf behandeld willen worden. Ook Moran (1998), Timmons en Spinelli (2007), Nandram en Samson (2000) en Hood en Young (1993) komen in hun onderzoeken tot de conclusie dat succesvolle ondernemers leidinggevend vermogen oftewel een sterke mate van leiderschapsoriëntatie hebben.

Marktgerichtheid

Je bent je bewust van de positie van de onderneming in de markt, je toont aandacht voor ontwikkelingen bij andere ondernemingen en in de omgeving. Je laat blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de markt en technologie en je handelt vanuit de behoeften van de markt.

Waarom?

Om mee te kunnen gaan in veranderende tijden zal de ondernemer goed op de hoogte moeten zijn en blijven van gewijzigde verhoudingen en omstandigheden in de markt, zoals wijzigingen bij concurrenten, klanten en leveranciers, maar

Ondernemersgen.indd 71 04-01-2011 12:22:23

ook bijvoorbeeld wijzigingen in inkoopbeleid of nieuwe trends en ontwikkelingen. De succesvolle ondernemer zal daarbij ook kijken naar wat mogelijke kansen voor zijn bedrijf zijn. Ik vind marktgerichtheid dan ook van belang voor het succes van iedere ondernemer, onafhankelijk van branche of levensfase. Dit wordt ondersteund door een onderzoek van GITP Research uit 2004, door Driessen (2007) en Nandram en Samson (2000). In veel andere wetenschappelijke onderzoeken wordt gesproken over 'opportunity recognition', het herkennen van kansen en mogelijkheden in de markt. Dit maakt deel uit van marktgerichtheid.

Organisatievermogen

Je bent in staat om doelen en prioriteiten te bepalen en effectief benodigde tijd, acties en middelen aan te geven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.

Waarom?

Organisatievermogen als zodanig wordt niet altijd in verband gebracht met succesvol ondernemerschap, maar het hangt samen met consciëntieusheid, het enige onderdeel van de Big Five dat positief gerelateerd is aan ondernemerssucces (Ciavarella e.a., 2004). Bovendien is er een link naar aspecten als doelmatigheid en effectiviteit.

Prestatiegerichtheid

Je bent actief gericht op het concretiseren van plannen. Je stelt doelen en formuleert acties met het oog op het succesvol bereiken van deze doelen.

Waarom?

Net als doorzettingsvermogen mag ook prestatiegerichtheid, oftewel resultaatgerichtheid of doelgerichtheid, niet in het lijstje ontbreken. Al in de jaren zestig van de vorige eeuw werd

Ondernemersgen.indd 72 04-01-2011 12:22:23

'need for achievement' geïntroduceerd door McClelland (1961). Dit element onderscheidt succesvolle van niet-succesvolle ondernemers. Het begint bij prestatiegerichtheid met het geloof in jezelf, in je producten en diensten en de motivatie om steeds weer (betere) prestaties te leveren. Je bent zeer gedreven en je wilt continu je producten perfectioneren om voorsprong te krijgen of te behouden, je wilt scoren op offertes, je wilt alles eruit halen wat erin zit, je uiterste best doen, dus: de beste zijn!

Strategisch inzicht

Het vermogen om een visie te vertalen naar concrete stappen en handelingen en een concreet te volgen koers.

Waarom?

Strategisch inzicht gaat om het vertalen van een visie naar beleid en de praktische uitvoering daarvan in activiteiten. De ondernemer neemt de beslissingen die zijns inziens goed zijn voor het bedrijf, hij begrijpt in welke middelen geïnvesteerd moet worden om zijn visie te realiseren, hij behoudt het overzicht om de afzonderlijke organisatieonderdelen op de juiste koers te houden en hij houdt de focus op die koers. Een succesvol ondernemer is continu bezig met het heroverwegen van de strategie, het bijstellen ervan en de vertaling naar de interne organisatie. Dit is van belang, onafhankelijk van de grootte en de levensfase van de organisatie. Dat laatste blijkt ook uit het onderzoek van Nandram en Samson (2000).

Visie

Je formuleert vanuit waarden een motiverende, heldere zienswijze op de huidige situatie en de toekomst van het werkterrein, het vakgebied of de organisatie.

Ondernemersgen.indd 73 04-01-2011 12:22:23

Waarom?
Dit aspect ben ik in onderzoeksrapportages niet tegengekomen, maar voor mij is visie onontbeerlijk voor succes. Als je geen visie hebt, heb je geen helder beeld van waar je naartoe wilt en laat je je leiden door de waan van de dag. Ik ben ervan overtuigd dat je door je visie niet alleen een richting kunt bepalen voor jezelf en je organisatie, maar dat een visie ook motiveert en inspireert. Met alleen een visie kom je er niet, er is ook een strategische houding en inzicht nodig om de visie te kunnen vertalen en niet te blijven zweven in mooie idealen.

Zelfreflectie
Je bent in staat afstand te nemen van en te reflecteren op het eigen handelen en dat kritisch te beoordelen. Je staat stil bij de vraag of de dingen die je doet, nog steeds de goede dingen zijn.

Waarom?
Als er wordt gesproken over ondernemerschap, gaat het veelal over het zien en exploiteren van kansen, over lef en doorzettingsvermogen. Veel minder wordt gekeken naar een aspect als zelfinzicht/zelfreflectie dat wellicht als 'soft' wordt afgedaan, maar misschien wel het moeilijkst is voor een ondernemer. Vanuit mijn eigen ervaring als ondernemerscoach en mijn visie op ondernemerschap heb ik ervoor gekozen dit aspect in de vragenlijst op te nemen. Een ondernemer mag niet stilstaan, want de omgeving en de markt veranderen continu. De entrepreneur moet dus opereren in onzekere omstandigheden en zal snel moeten reageren. Hierbij zal hij continu bezig zijn met zelfreflectie. Kan ik dat of moet ik mensen om me heen inschakelen? Wil ik wel die andere kant uit? In het literatuuronderzoek kwam ik dit aspect alleen terloops tegen in het boek van Timmons en Spinelli (2007) en werd zelfreflectie aangehaald in het onderzoek van Nandram en Samson (2000). Laatstgenoemde

Ondernemersgen.indd 74 04-01-2011 12:22:24

onderzoekers stellen dat succesvolle ondernemers in vergelijking met minder succesvolle ondernemers meer tijd nemen voor reflectie. Ongeacht de fase in de levenscyclus is volgens hen reflectie belangrijk voor succes en daar ben ik het zeker mee eens.

Ik heb vanuit de verschillende wetenschappelijke onderzoeken, mijn eigen ervaring als ondernemer en ondernemerscoach en mijn visie op succesvol ondernemerschap gekozen voor deze twaalf O-Genen. Hierna staan ze in een schema weergegeven dat je voor jezelf kunt invullen en waarmee je je eigen persoonlijke ontwikkelplan als ondernemer kunt vormgeven.

Dit formulier is ook ingevuld door de geïnterviewde ondernemers. In de bijlage vind je een extra exemplaar met uitleg dat je kunt laten invullen door bijvoorbeeld een collega-ondernemer of je partner. Als je de formulieren daarna naast elkaar legt, kun je met elkaar de eventuele verschillen bespreken.

Ondernemersgen.indd 75 04-01-2011 12:22:24

Ondernemerscompetenties

Hieronder vind je een aantal competenties. Ik wil je verzoeken bij iedere competentie aan te geven in welke mate je denkt de betreffende competentie te bezitten, waarbij:

1 = niet
2 = nauwelijks
3 = enigszins
4 = in redelijke mate
5 = in sterke mate

Communicatief vermogen	1	2	3	4	5
Creativiteit	1	2	3	4	5
Doorzettingsvermogen	1	2	3	4	5
Durf	1	2	3	4	5
Flexibiliteit	1	2	3	4	5
Leidersoriëntatie	1	2	3	4	5
Marktgerichtheid	1	2	3	4	5
Organisatievermogen	1	2	3	4	5
Prestatiegerichtheid	1	2	3	4	5
Strategisch inzicht	1	2	3	4	5
Visie	1	2	3	4	5
Zelfreflectie	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

In het laatste, lege vak mag je één andere competentie invullen die je belangrijk vindt voor jouw succes. In figuur 5 vind je een overzicht van mogelijke competenties.

Ondernemersgen.indd 76 04-01-2011 12:22:24

3.4 De twaalf O-Genen in de praktijk

De voorgaande lijst met twaalf mogelijke O-Genen is voorgelegd aan twintig succesvolle ondernemers in Nederland. Vanwege het lage aantal is het statistisch gezien geen representatief onderzoek. De ondernemers hebben zélf aangegeven welke O-Genen het meest op hen van toepassing zijn als ondernemer. Zelfbeoordelingen worden als minder betrouwbaar gezien bij bijvoorbeeld sollicitaties, omdat mensen zichzelf dan opwaarderen. In dit geval gaat het om ondernemers die succesvol zijn en zij hebben er geen belang bij om zichzelf hoger te beoordelen. Verder verwacht ik van succesvolle ondernemers juist een goed zelfbeeld, omdat ze anders niet zo ver waren gekomen. Bovendien ging het mij niet om de totaalscores, maar om de verschillen tussen de aspecten. Vandaar dat iedere ondernemer een top 3 van zichzelf heeft samengesteld waarop hij excelleert. Als we deze scores verzamelen, komen we tot drie O-Genen die overduidelijk het meest zijn genoemd, namelijk:

1. ***Visie***
2. ***Durf***
3. ***Doorzettingsvermogen***

Op de volgende pagina's wordt eerst de top 3 uitgewerkt, gevolgd door de overige O-Genen in alfabetische volgorde.

Ondernemersgen.indd 77 04-01-2011 12:22:24

1 Visie

'Visie is bij mij heel sterk. Ik voel aankomen wat er gebeurt en dat in de hele breedte. Maar ik zal niet verder lopen dan dat ik de muziek nog kan horen.'
Jan des Bouvrie

Wat is visie?

Het woord visie wordt vaak door mensen gebruikt, maar wat bedoelen we daar nu eigenlijk mee? Zoals gezegd luidt mijn definitie: je formuleert vanuit waarden een motiverende, heldere zienswijze op de huidige situatie en de toekomst van het werkterrein, het vakgebied of de organisatie. Het is voor mij het begin van het ondernemerschap. Je visie is jouw beeld van de wereld en die ga je verder invullen en uitwerken in je onderneming. Deze omschrijving van visie sluit aan bij het raamwerk van Collins en Porras (1996) waarin ze visie opdelen in twee componenten, namelijk:

- 'Core ideology': de kernwaarden (waar de onderneming voor staat) en het doel (reden van bestaan) van een onderneming. Deze ideologie is onveranderbaar en geeft richting en inspiratie.
- 'Envisioned future': wat we willen worden, willen bereiken en willen creëren. Dit vereist verandering en vooruitgang.

Veel ondernemers hebben geen fundament van kernwaarden en ideologie onder hun onderneming staan. Zij zijn begonnen met een bedrijfsidee dat ze zagen als een gat in de markt of wilden graag hun vak in zelfstandigheid uitvoeren. Zij laten zich veelal leiden door de waan van de dag of door de dingen die op ze afkomen. Als je op die manier je ambities kunt verwezenlijken en gelukkig bent in je bestaan als ondernemer, is dat prima. Wil je echter je onderneming verder ontwikkelen richting andere marktsegmenten of meerdere productgroepen, dan is het verstandig om eerst aan je fundament te werken.

Ondernemersgen.indd 78 04-01-2011 12:22:24

Vandaar uit kun je je richting voor de toekomst bepalen. Jouw visie geeft richting aan de organisatie, aan alle medewerkers die daar deel van uitmaken en aan je relatie met de buitenwereld. Als we kijken naar grote leiders zoals Richard Branson (Virgin) en Percy Barnevik (Asea Brown Boveri), hebben zij een heel sterke visie, ondersteund door een sterke drang om moreel goede dingen te doen (Mourkogiannis, 2008). Ze geven met hun morele doelen een diepere betekenis aan hun handelen en hun onderneming.

Visie wordt door circa de helft van de geïnterviewde succesvolle ondernemers gezien als een zeer sterk punt van zichzelf. Ik ben ook van mening dat het cruciaal is dat je duidelijk hebt waar je voor staat en een helder beeld hebt van waar je als ondernemer met je bedrijf naartoe wilt. Dit is onafhankelijk van de branche, de grootte van je onderneming, of je starter of meer ervaren bent en of je als ondernemende manager of entrepreneur werkzaam bent. Misschien dat we bij startende ondernemers in de volksmond meer spreken over de 'droom' dan over de 'visie', maar uiteindelijk is een duidelijke zienswijze ook voor een beginnend ondernemer van belang. Een visie brengt niet alleen een richting voor je activiteiten, maar ook motivatie en inspiratie. Een visie geeft mensen betekenis.

Visie bij de ondernemers

Steve Jobs, Bill Gates en Richard Branson zijn internationale toonbeelden van ondernemers met visie. Ook in Nederland kennen we goede voorbeelden. Ruud Koornstra bijvoorbeeld is een visionair. Zijn visie heeft een revolutionaire ondertoon waarbij hij continu vooruitloopt op de troepen. Koornstra is een ondernemer die zich ten doel heeft gesteld om de wereld te verbeteren. Geen onbenullig doel dat je snel kunt behalen. De ondernemer is echter heel goed op weg met ontwikkelingen binnen Tendris Holding. Samen met twee compagnons verdient hij geld met producten en diensten die goed zijn voor mens,

Ondernemersgen.indd 79 04-01-2011 12:22:24

natuur en milieu. In het begin zijn ze onder de naam Durion groene stroom gaan aanbieden voor minder geld dan grijze stroom. Een uitzonderlijk aanbod in een markt waar groene stroom bij andere aanbieders een duurder alternatief is. Vele klanten volgden en de organisatie werd verkocht aan een Engels energiebedrijf. Nieuwe successen kwamen met bijvoorbeeld de Visa Greencard – de creditcard die de CO_2-uitstoot van aankopen compenseert – en de Pharox-ledlamp. Koornstra heeft een duidelijke visie en loopt ver vooruit op anderen in zijn omgeving. Het vooruitlopen en iedereen moeten meetrekken naar zijn richting ontmoedigt hem niet. Integendeel, hij staat volledig achter zijn visie en gaat er meer dan honderd procent voor, met resultaat…

Een ander voorbeeld van een ondernemer met een visie is Jan des Bouvrie. Al op jonge leeftijd had hij een visie over meubels en tijdloos ontwerpen. Jan des Bouvrie: 'Ik heb altijd tijdloos ontworpen. Het tijdloos ontwerpen heb ik onbewust gedaan, omdat ik van eenvoudige vormen houd. Alleen heb ik altijd geprobeerd om die vorm zo in balans te brengen dat het anders werd dan standaard. Ik heb in al die jaren nog steeds lopende modellen, getuige de Kubusbank die in 2009 zijn veertigste verjaardag vierde en waarvan er maar liefst ruim 55.000 zijn verkocht… Een ongekend succes.' Hij vervolgt: 'Visie is bij mij heel sterk. Ik voel aankomen wat er gebeurt en dat in de hele breedte. Maar ik zal niet verder lopen dan dat ik de muziek nog kan horen.'

Er zijn ondernemers die dit zeer bekend in de oren klinkt, omdat ze wél voor de fanfare zijn uitgelopen. Eén voorbeeld hebben we zojuist besproken met Ruud Koornstra. Daarnaast zijn er ondernemers die ver vooruitliepen, maar te vroeg. Pieter Knaapen: 'Ik denk dat ik in het verleden wel te veel op de troepen vooruitgelopen ben. Want eigenlijk is datgene wat we nu doen datgene wat ik dertig jaar geleden al wilde doen. Alleen was de markt daar toen nog niet klaar voor. Dit is een

Ondernemersgen.indd 80 04-01-2011 12:22:24

gevaar voor ondernemers. Als je te ver op de troepen vooruitloopt, handelt men ook niet op de dingen die je zegt. Als ik een idee had, zei men: "Laat maar waaien, volgende week heeft hij weer een ander idee." Ik ben ook nogal van de ideeën. Dus ik heb nu iemand naast me die me aan de teugels houdt zodat ik niet met alle wilde ideeën op hol sla.'

Ondernemers met heel veel visie kunnen dus te ver op de markt vooruitlopen, waardoor ze de aansluiting met hun (potentiële) opdrachtgevers, medewerkers en andere relaties missen. Ze hebben hun visie uitgewerkt in een bedrijfsidee of product en brengen dat te vroeg op de markt. Als ondernemer dien je dus de afstemming met de markt te behouden door juist harder of zachter te gaan lopen. Hierbij is een duidelijk verband te leggen met marktgerichtheid, omdat het van belang is dat je goed op de hoogte bent van ontwikkelingen in de markt. Vanuit die kennis kun je namelijk een effectievere visie formuleren. Die visie moet dan zorgen voor een unieke positie in de markt waarin je opereert. Het is dan ook aan te bevelen op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en trends in de omgeving. Je kunt dit bijvoorbeeld doen door dagbladen, weekbladen en vakliteratuur te lezen, congressen te bezoeken en in gesprek te blijven met andere ondernemers, adviseurs, klanten en andere relaties. Het is in dit verband goed om de juiste mensen om je heen te verzamelen met wie je je ideeën van tevoren kunt bespreken. Dan kun je beter inschatten of je te ver voor de troepen uitloopt. Het blijft natuurlijk jóuw inschatting. Als je ondanks tegenwerpingen van anderen toch overtuigd blijft van je idee, moet je daar ook achter blijven staan. Je moet er zelf in blijven geloven, het is tenslotte jouw idee.

Bovendien kun je als ondernemer zo veel visie hebben dat je daarin blijft hangen en niet tot actie overgaat. Misschien ken je zelf ondernemers die een geweldige kijk op de toekomst van een bedrijfstak of onderwerp kunnen formuleren, maar deze niet kunnen vertalen naar de praktijk of tot uitvoering kunnen

Ondernemersgen.indd 81 04-01-2011 12:22:24

brengen. De relatie met strategisch inzicht is dan ook van belang. Je moet wel activiteiten en taken kunnen formuleren waarmee jij zelf en anderen aan de slag kunnen. Je moet het wel doen, anders heb je niets aan een visie. Henk van Houtum zegt hierover: 'Wij hebben de visie dat we alleen maar dingen moeten toevoegen aan de maatschappij. Het product dat we maken, moet zelfs als je het weggooit nog een positieve bijdrage hebben aan het milieu. Daar zijn we nog niet, maar we zijn er wel mee bezig.' Henk van Houtum heeft dus een heel heldere blik op wat hij met het bedrijf wil zijn. Hij heeft een toekomstbeeld en weet wat hij met de onderneming wil bereiken. Hij realiseert zich dat daar daadkracht voor nodig is. En als je dan tot actie overgaat, heb je doorzettingsvermogen nodig, omdat de praktijk weerbarstiger kan zijn dan je je had voorgesteld. Rishi Kartaram zegt zelfs: 'Visie heeft geen waarde zonder doorzettingsvermogen. Als je een visie hebt én doorzettingsvermogen, dan ga je er ook voor. Sommige mensen hebben een geweldig idee, maar wie heeft nu het lef om ook door te zetten? Van nature zet ik door. Als ik iets wil, ga ik er gewoon voor. Ik moet weten waar ik naartoe wil gaan.' En dat heeft deze ondernemer, begonnen op een Rotterdamse zolderkamer met een startkapitaal van zo'n vijfduizend gulden, inderdaad gedaan. Hij was altijd al gek op spelletjes en kwam erachter dat hij goedkoper in het Verenigd Koninkrijk games kon inkopen. Inmiddels is Game World de grootste leverancier van interactief amusement in de Benelux. Het bedrijf houdt zich bezig met de in- en verkoop van videogames en alles wat daaraan gekoppeld is, zoals spelcomputers, software en accessoires.

Vanuit visie is er ook een link naar communicatief vermogen. Je kunt als ondernemer nog zo'n geweldige visie hebben, het is de kunst om deze ook naar de organisatie en de buitenwereld duidelijk en helder te kunnen vertalen en communiceren. Erik Kamps: 'Je moet wel een visie kunnen vertolken naar de markt en de mensen. Die visie moet je kunnen duiden en

Ondernemersgen.indd 82 04-01-2011 12:22:24

dat moet je eenvoudig kunnen doen. Klanten willen bij jou een gevoel krijgen, vertrouwen. Je kunt schitterende producten hebben, maar klanten kijken toch naar de onderneming en de ondernemer: hoe zit hij erin? Kan ik hem vertrouwen? Daarom moet je ook visie kunnen ontwikkelen. Dat is heel erg belangrijk naar je klanten en je medewerkers. De mensen kijken ook naar hoe je met hen communiceert: waar gaan we naartoe en waarom zegt hij iets? Dat heeft met leiderschap te maken. Het grootste kapitaal in je onderneming zijn je mensen. Daar kan geen machine tegenop, want je mensen communiceren in principe met je klanten. Als die mensen die visie en die passie niet kunnen overbrengen, gebeurt er niets.'

Voor het succesvol communiceren van een visie heeft John Kotter (uit: Burns, 2007) zeven principes opgesteld die vertaald naar het Nederlands de volgende zijn:

1. Houd het simpel.
2. Gebruik metaforen, analogieën en voorbeelden.
3. Gebruik veel verschillende forums, oftewel gelegenheden.
4. Herhaal de boodschap.
5. Geef het goede voorbeeld.
6. Benoem kleine onvolmaaktheden.
7. Luister en word gehoord.

In het voorgaande is een link gelegd vanuit visie naar marktgerichtheid (afstemming houden met de markt), strategisch inzicht (vertalen van een visie naar activiteiten), doorzettingsvermogen (doorgaan met het uitdragen van je visie, ook als het tegenzit) en communicatief vermogen (het communiceren van je visie). We kunnen dit nog verder uitbreiden met een verbinding naar creativiteit. Volgens Rishi Kartaram 'zitten innovatief en creatief vermogen in visie. Je hebt creativiteit nodig om je visie op te kunnen stellen en te kunnen verwezenlijken. Ik ben goed in iets te zien en te bedenken, daar gebruik ik mijn creativiteit voor.'

Ondernemersgen.indd 83 04-01-2011 12:22:24

Hoe kun je visie ontwikkelen?

Als je nu het voorgaande hebt gelezen en je herkent dit O-Gen niet direct bij jezelf, wat kun je dan doen? Visie is gerelateerd aan intellectueel vermogen. Hierin heeft iedereen zijn eigen plafond. Ondernemers met een groot lerend vermogen en verbeeldingskracht, die goed zijn in het analyseren van problemen en onafhankelijk denken, zullen gemakkelijker een visie kunnen ontwikkelen. Ben je iemand die conservatief of dogmatisch is en de voorkeur geeft aan het bekende en vertrouwde, dan zul je meer moeite hebben om een visie neer te zetten voor je bedrijf. Henk Strootman heeft zich op het gebied van visie ontwikkeld door naar andere ondernemers te kijken hoe zij het doen. 'Het is belangrijk om tijd te nemen voor visieontwikkeling en reflectie. De uitvoering van zaken moet je kunnen overdragen aan anderen zodat je meer tijd kunt vrijmaken voor visieontwikkeling.' Niet alleen Henk Strootman maar ook de andere ondernemers zien het belang van visie, alleen gaat het vaak tussen de bedrijven door. Niet iedereen neemt, zoals Henk Strootman, echt de tijd voor visieontwikkeling. Ik wil je echter wel aanraden om de tijd te nemen voor het nadenken of praten over je visie, het levert je zeker nieuwe invalshoeken op.

Praktische tips

- *Pak een fototoestel en maak foto's van dingen die iets over jou en je bedrijf zeggen. Waarom heb je juist deze zaken gekozen?*
- *Ga in gesprek met anderen over ontwikkelingen en trends in de omgeving en wat voor invloed deze hebben op jouw werkterrein.*
- *Lees over je vakgebied, bezoek een presentatie van een trendwatcher zoals Adjiedj Bakas of bezoek een congres.*

Ondernemersgen.indd 84 04-01-2011 12:22:25

- Breng zowel 'best practices' als 'bad practices' in jouw branche in kaart. Wat was de gehanteerde aanpak en met welke uitgangspunten? Formuleer jouw mening op beide kanten en vertaal dit naar jouw persoonlijke visie.
- Als je kijkt naar alle informatie die je hebt vergaard, waar wil je dan over een aantal jaren met je bedrijf staan?
- Stel je visie op in beeld (aan de hand van bijvoorbeeld een collage of mindmap) of woord.

Stof tot nadenken

- Wat is het fundament van je onderneming (kernwaarden en ideologie)?
- Wat wil je uiteindelijk bereiken, creëren?
- Hoe kun je nog beter anderen voorzien van informatie over actuele ontwikkelingen?
- Hoeveel tijd besteed je aan het lezen van vakbladen, het bezoeken van congressen en beurzen en gesprekken met andere ondernemers of relaties? Zou je dit willen uitbreiden? Hoe ga je dat doen?
- Hoe vaak bespreek je met anderen (intern of extern) de voornaamste uitdagingen en ideeën voor je organisatie? Naar welke frequentie zou je dit willen aanpassen?
- Ben je altijd bezig of neem je wel eens de tijd om helemaal niets te doen?
- Wat zou regelmatig niets doen jou op kunnen leveren?
- Onder welke omstandigheden krijg je de meeste inspiratie en nieuwe ideeën?

Ondernemersgen.indd 85 04-01-2011 12:22:25

2 Durf

'Als je de "guts" hebt, kun je heel ver komen.'
Claudia Willemsen

Wat is durf?

Succesvolle ondernemers hebben een heldere visie en geloof in zichzelf en hun ideeën. Gecombineerd met durf gaan ze de stappen nemen die nodig zijn om er een succes van te maken. Anders blijven het mooie droombeelden: 'No guts, no glory'.

Je zult stappen moeten zetten om iets met je visie te bereiken. Als je een visie hebt waardoor je als eerste tot een bedrijfsidee komt, is het risico groot. Je betreedt als eerste een markt en daar heb je lef en durf voor nodig. Dat kan als voordeel hebben dat je een geweldige kans oppakt die je succesvol uitwerkt en waar je een voorsprong mee opbouwt in de markt. Als je potentiële opdrachtgevers of klanten er echter niets in zien, dan heb je een product of dienst ontwikkeld en geld geïnvesteerd, maar zul je op zoek moeten naar een nieuw idee. Het vraagt durf om daarin de keuze te maken en die ook uit te voeren.

Bij het O-Gen durf gaat het om het nemen van (gecalculeerde) risico's en het denken en handelen buiten bestaande kaders. Ondernemers hebben het lef om nieuwe wegen in te slaan. Het zal voor weinig lezers een verrassing zijn dat durf een van de belangrijkste O-Genen is. Veel mensen brengen ondernemerschap als eerste in verband met lef en durf.

Reynier van Bommel zei hierover zelfs: 'Als je geen durf hebt, moet je er niet aan beginnen. Het allerbelangrijkste is beslissingen nemen. Als ik de lat niet hoog leg voor het bedrijf, wordt het niets.' Uit de woorden van Reynier van Bommel kunnen we opmaken dat het ook gaat om ambitie, steeds een beetje meer willen bereiken, en prestatiegerichtheid. Om die ambitie waar te maken zul je in actie moeten komen en kun je niet passief afwachten. Dit betekent dat je iedere dag besluiten neemt

Ondernemersgen.indd 86 04-01-2011 12:22:25

en keuzes maakt om je onderneming op de juiste koers te houden. Dit heeft weer tot gevolg dat je iedere dag risico loopt, omdat je besluiten consequenties hebben. Eigenlijk wil je als ondernemer continu alle informatie paraat hebben zodat je – het liefst zonder enige twijfel – tot een besluit komt. Helaas is dat in de praktijk onmogelijk, omdat je niet altijd de beschikking hebt over volledige en up-to-date gegevens, er altijd meerdere scenario's denkbaar zijn voor de verschillende vraagstukken en anderen in je omgeving ook een mening hebben. Daarbij komen ook je gevoel en intuïtie nog om de hoek kijken. Die spelen bewust of onbewust een rol en het is verstandig om daarnaar te luisteren. De keren dat ik niet op mijn intuïtie durfde te vertrouwen, zijn talrijk. Eerlijk is eerlijk, mijn intuitie heeft me nooit in de steek gelaten, externe gegevensbronnen helaas wel.

Durf bij de ondernemers

De succesvolle ondernemers hebben altijd geloofd in hun idee en waren bereid daarvoor risico's te nemen. Claudia Willemsen bijvoorbeeld heeft regelmatig spullen ingekocht die ze eigenlijk nog niet direct kon betalen. 'Het kwam wel iedere keer weer goed. Als je de "guts" hebt, kun je heel ver komen. Er zijn mensen die niet ver komen in het leven, omdat ze te terughoudend zijn. Veel mensen uit arbeidersfamilies denken veel te min over zichzelf. Ze worden ook niet gestimuleerd om buiten de grenzen te gaan. Ik was een kind dat wilde weten hoe ver ik kon gaan.' Die grenzen lijken nog niet bereikt te zijn. Haar onlinewinkel voor kinderkleding, kleertjes.com, is nog steeds groeiende.

Een andere vrouwelijke ondernemer, Rahma el Mouden, kwam op zestienjarige leeftijd naar Nederland om een Marokkaanse man te trouwen. Na de Nederlandse taal te hebben geleerd en een aantal jaren in een schoonmaakbedrijf te hebben gewerkt, kwam ze niet verder op de hiërarchische ladder

Ondernemersgen.indd 87 04-01-2011 12:22:25

en besloot ze haar eigen schoonmaakbedrijf te starten. Dit heeft haar veel ondernemersprijzen en waardering opgeleverd. Ze zegt ook van zichzelf: 'Ik ga iedere uitdaging aan en ik ben niet bang om verkeerde keuzes te maken. Soms is er iets en dan moet je beslissen. Ik beslis altijd op basis van mijn intuïtie en die heeft mij nooit in de steek gelaten.'

Bij zowel de vrouwelijke als de mannelijke ondernemers uit de interviews kwamen voorbeelden van durf en moed naar voren. Twee mannelijke voorbeelden van durf zijn Marc Schröder en Jan Zeeman. Marc Schröder is bekend van de oprichting van de onbemande tankstations van Tango, in samenwerking met Petroplus. Nadat hij zijn aandelen had verkocht, heeft hij samen met zakenpartner Michiel Muller Route Mobiel opgericht. Deze organisatie werd een concurrent van de Wegenwacht. Buitenstaanders vonden dit bedrijfsidee in eerste instantie een hachelijke onderneming. Jaren later weten we beter en hebben we gezien dat beide heren wederom een traditionele markt hebben opgeschud met een afwijkend bedrijfsmodel. Marc Schröder: 'Alles wat ik doe, heeft te maken met innovaties. Ik zoek dat ook altijd op. En dan zijn er vaak meer redenen om het niet te doen dan om het wel te doen. Je kunt beter nadenken over hoe je het wel kunt. Dan ben je positief bezig.' In de uitspraak van Marc Schröder zit ook direct een goede tip voor diegenen die het lastig vinden om durf te tonen. Misschien dat het werkt om net als deze ondernemer te kijken naar de mogelijkheden in plaats van de belemmeringen, omdat je dan eerder stappen zult nemen. Verder heeft Marc Schröder ervoor gekozen om de allerbeste mensen om zich heen te verzamelen om hem te helpen. Zo zei hij: 'Het vergaren van kennis om je heen en je realiseren dat je niet alles beter weet als ondernemer is een belangrijke vereiste om snel tot succes te komen. En ik wilde snel tot succes komen. Ik wilde dat het zou slagen en succesvol zou worden. Ik heb me continu afgevraagd: hoe kan ik dat doen?'

Ondernemersgen.indd 88 04-01-2011 12:22:25

Jan Zeeman is eveneens een toonbeeld van een selfmade man. Hij is niet voor niets een van de succesvolste ondernemers van Nederland. Iedereen kent zijn supermarkten voor textiel met de matroos in de geel-blauwe kleuren. Er is veel durf voor nodig om een eigen koers te varen en daar vertrouwen in te houden. Aldus Jan Zeeman: 'Zelfvertrouwen is heel belangrijk in het ondernemerschap. Heel kritisch naar partijen om je heen kijken en dan denk je: ''Dat kan ik toch beter''. Je moet dus het voortouw durven nemen en gaan ondernemen.' De ondernemer legt dus een verband tussen durf en zelfvertrouwen. Als je zelfvertrouwen hebt en een sterk geloof in jezelf en je onderneming, heb je een basis voor durf…

Durf en doorzettingsvermogen worden vaak aan elkaar gekoppeld, hoewel het twee verschillende aspecten zijn. Bij durf gaat het om het lopen buiten de gebaande paden en het nemen van (gecalculeerde) risico's. Doorzettingsvermogen is het verdergaan op je pad richting je doel, ook als er tegenslagen zijn. Wat deze O-Genen verbindt, is het geloof in jezelf en je bedrijfsidee. Als je ergens in gelooft dan kun je het ook, heb je meer lef en moed en zet je door bij tegenslag. Jacky Michels: 'Vorig jaar had ik een paar slechte maanden, maar ik wist: ik wil ondernemer blijven. Je moet dan het lef en de durf hebben om door te gaan als ondernemer, ook als je op een bepaald moment minder of zelfs geen inkomsten hebt. Ik heb ongelooflijk moeten buffelen om uiteindelijk ondernemer te blijven. Maar het gaat nu heel erg goed, dus ik ben blij dat ik het lef had om door te gaan.' Er zijn echter ook ondernemers die misschien wel té veel lef en durf hebben om door te gaan. Ze worden dan roekeloos en nemen te grote en ondoordachte risico's die ze niet meer kunnen dragen.

Hoe kun je durf ontwikkelen?

Als je jezelf niet direct als een lefgozer typeert, wat kun je dan doen? Durf is redelijk goed te ontwikkelen. Je kunt werken

Ondernemersgen.indd 89 04-01-2011 12:22:25

met risicoanalyses voor nieuwe projecten of activiteiten. Om de risico's te kunnen opvangen kun je van tevoren oplossingen en maatregelen opstellen zodat je voorbereid bent. Financiële risico's kun je wellicht afdekken door afspraken met een financiële instelling. Vind je dat je emotionele risico's loopt, dan helpt het je om een situatie te kunnen relativeren. Je kunt hiertoe met andere ondernemers in gesprek om te zien hoe zij een vraagstuk zouden aanpakken. Het is vaak zo dat je door een andere zienswijze je eigen gedachten en overtuigingen kunt relativeren. Durf is lastig te ontwikkelen voor ondernemers die erg afwachtend, pessimistisch, onzeker, perfectionistisch en terughoudend zijn. Zij hebben overtuigingen als 'Ach laat maar zitten, het zal toch wel niet lukken' of 'Ik moet eerst voor honderd procent zeker weten dat het gaat lukken, anders begin ik er niet aan'. Ben je echter besluitvaardig, optimistisch, initiatiefrijk en onafhankelijk, dan zal het je gemakkelijker afgaan.

Praktische tips

- Bedenk in welke activiteiten voor jou kansen liggen en wat je daarmee zou kunnen doen.
- Ga in gesprek met anderen om te zien hoe zij dit aan zouden pakken.
- Besluit voor jezelf hoe je de activiteit gaat uitvoeren en ga het stapje voor stapje doen!
- Stap uit je 'comfort zone'. Als je je wilt ontwikkelen in besluitvaardigheid, hak dan een knoop door van iets waar je al een tijd op zit te broeden. Ervaar of die grote ramp zich wel of niet voordoet.

Stof tot nadenken

❇ In welke activiteiten of werkzaamheden zie je kansen en wat zou je ermee kunnen doen?

Ondernemersgen.indd 90 04-01-2011 12:22:25

- Wat belemmert je om daadwerkelijk tot actie over te gaan? Wat is daarbij het ergste dat er kan gebeuren en is dit echt zo'n ramp? Wat kun je dan nog wél doen, zijn er andere mogelijkheden of oplossingen?
- Zou het je helpen als je een risicoanalyse zou hebben voor een nieuw project of nieuwe activiteit?
- Welke oplossingen en maatregelen heb je achter de hand om risico's te tackelen?
- Wat kun je wel doen waar durf voor nodig is, maar waar weinig risico's aan verbonden zijn?
- Is er iemand die je waardeert om zijn of haar durf? Hoe pakt hij of zij dingen aan?

3 Doorzettingsvermogen

'Het gaat niet om het aantal keren dat je valt,
maar om het aantal keren dat je opstaat.'
Carmen Breeveld

Wat is doorzettingsvermogen?

Iedere ondernemer kent in zijn carrière pieken en dalen. We zien echter vaak alleen de hoogste pieken, omdat deze breed worden uitgemeten in de publiciteit. De winnaar van een ondernemersprijs komt in de media vanwege de uitzonderlijke prestatie. We weten daarbij niet wat er aan vooraf is gegaan om deze piek te krijgen. Veel mensen denken dat het succes is komen aanwaaien en de ondernemer stomweg geluk heeft gehad. We zien niet de tijd en energie die de ondernemer in zijn bedrijf heeft gestoken. Geen enkele ondernemer is in een dag succesvol geworden. Daar gaat jaren van hard en slim werken aan vooraf. En er zijn gaandeweg altijd tegenslagen die moeten worden overwonnen. Maar juist het weer opstaan na een valpartij en ervan leren, onderscheidt de succesvolle ondernemers van de minder geslaagde. Waarbij ik niet wil zeggen dat geluk geen

Ondernemersgen.indd 91 04-01-2011 12:22:25

enkele rol speelt. Ik denk dat het marginaal en ad hoc van invloed is en dat het veel meer gaat om de kwaliteiten van de ondernemer, zijn visie en marktgerichtheid, zijn durf en doorzettingsvermogen om de onderneming in de juiste richting te laten koersen en de zeilen stevig vast te houden. Ook als het even hard waait. Een goede ondernemer weet waar hij naartoe moet koersen om op kansen in te kunnen spelen en hij houdt rekening met risico's die hij loopt. Hij spreidt deze risico's zodat hij niet te afhankelijk wordt van één opdrachtgever, één leverancier of één marktsegment. Hij weet waar hij moet netwerken om de juiste mensen tegen te komen. Allemaal keuzes die de ondernemer maakt om niet van geluk afhankelijk te zijn.

In zijn loopbaan valt de ondernemer echter regelmatig. Hij staat weer op, denkt over het voorval na en loopt verder. Een succesvolle ondernemer leert dus van zijn fouten. Carmen Breeveld verwoordt het mooi door te stellen: 'Het gaat niet om het aantal keren dat je valt, maar om het aantal keren dat je opstaat.'

Uit onderzoek (Wakkee, 2010) blijkt dat de meeste herstarters na een faillissement succesvol zijn. Maar liefst tachtig procent van alle herstarters overleeft de eerste vijf bedrijfsjaren. Dit kan betekenen dat de meest getalenteerde ondernemers herstarten, maar het kan ook zijn dat de ondernemers leren van hun ervaringen en deze ervaringen meenemen naar een nieuwe onderneming. Ik denk dat het vooral gaat om het lerend vermogen en daarmee je eigen ontwikkeling als ondernemer.

Doorzettingsvermogen bij de ondernemers

De grote waarde van doorzettingsvermogen blijkt niet alleen uit de literatuur ten aanzien van ondernemerschap, maar wordt ook als zodanig door de ondernemers uit dit boek erkend. Circa de helft van de ondervraagde ondernemers vulde dit O-Gen voor zichzelf in. Iedere ondernemer heeft momenten gekend dat hij het even niet meer zag zitten. Wat maakt dat hij dan toch doorgaat? Joke van der Ven: 'Een diep geloof in dat wat je

Ondernemersgen.indd 92 04-01-2011 12:22:25

doet en dat dat goed is. We helpen mensen écht en dat geeft me ook de vrijheid om "brief op bestelling" over de gehele wereld uit te rollen. We maken er mensen blij mee, omdat ze een mooie liefdesbrief ontvangen of op een sollicitatiegesprek worden uitgenodigd door de interessante brief. Die wetenschap maakt dat ik nooit opgeef en een enorm doorzettingsvermogen heb. Ik wil laten zien wat ik kan. Wat ik als vrouw kan doen en ook hoe ik dat als vrouw anders kan doen. In sfeer, in communicatie, in van alles en nog wat. En dat je dat ook als multinational in de markt kan zetten, want dat is echt wat ik wil. Af en toe stuit je op enorme tegenslag. Misschien dat dat het wel is, hoe ga je om met tegenslag. En kan je die op een goede manier verwerken, kan je dat integreren in je bestaan als ondernemer. En wat leer je er als onderneming van?'

Uit dit voorbeeld blijkt dat het niet alleen gaat om opstaan en weer doorgaan bij tegenslag, maar dat we er ook van leren. Waarom heb ik mijn neus nu gestoten, wat had ik anders kunnen doen? Heb ik zaken over het hoofd gezien? Wat als ik weer dezelfde drempel tegenkom, wat doe ik dan? Wat kan ik leren van anderen die een vergelijkbare situatie tegenkomen? Enzovoort. Rahma el Mouden zei: 'Ik heb een gigantisch doorzettingsvermogen, waar ik zelf wel eens moe van word. Maar ik doe niets wat ik moet, ik doe alleen dingen die ik wil. De meeste dingen vind ik ook heel leuk. Ik zou willen dat ik de dag nog verder kan uittrekken zodat ik meer tijd heb. Ik vind het dan zonde om naar bed te gaan.' Rahma el Mouden is een ondernemer met een tomeloze energie. Dit heeft ze ingezet om met MAS Dienstverleners een unieke positie te creëren als dienstverlener in de schoonmaakbranche.

Hoe kun je doorzettingsvermogen ontwikkelen?

Als je doorzettingsvermogen in geringe mate bezit, is dit O-Gen redelijk ontwikkelbaar. Hoe ambitieuzer, emotioneel stabieler en resultaatgerichter je bent, hoe beter dit O-Gen bij je past en

Ondernemersgen.indd 93 04-01-2011 12:22:26

dus hoe beter je het verder kunt ontwikkelen. Het helpt vaak om kleine doelen voor jezelf te stellen die je heel concreet maakt en die je relatief eenvoudig kunt bereiken. Je weet dan waarvoor je het doet en je krijgt een gevoel van vreugde als het doel is bereikt. Het ervaren van een succes heeft een positief effect op je motivatie. Je kunt vanuit daar dan proberen om iedere dag weer iets meer te doen dan je eigenlijk van plan was. Het zal je niet verbazen dat ondernemers die minder emotioneel stabiel zijn, de neiging hebben tot uitstellen en snel ontmoedigd zijn, meer moeite hebben met dit O-Gen. Opvattingen die hen in de weg kunnen staan, zijn: 'Het lukt me toch nooit' en 'Het zal wel weer moeizaam gaan'. Het zal voor deze ondernemers langer duren om doorzettingsvermogen te ontwikkelen. Een ondernemer die doorschiet in doorzettingsvermogen, blijft doorgaan ook als het einddoel niet realistisch is. Hij blijft vallen en opstaan, maar leert daar onvoldoende van.

Praktische tips

- Pak een groot vel papier en schrijf voor jezelf heel concreet een doel op (SMART: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Dit doel moet binnen drie maanden te realiseren zijn.
- Schrijf daaronder op welke tussenstappen je moet zetten om je doel te bereiken. Dit kunnen letterlijk piketpaaltjes zijn op een groot bord.
- Kijk alleen naar de eerste stap en voer deze uit.
- Beloon jezelf bij het succesvol afronden van deze eerste stap. Ga bijvoorbeeld een lekker gebakje halen bij de bakker of kijk vanavond naar je favoriete programma op televisie.
- Ga door naar de volgende stap waarbij je constant de focus blijft houden op je einddoel. Laat je niet afleiden!

Ondernemersgen.indd 94 04-01-2011 12:22:26

Stof tot nadenken

- Wat is het doel dat je voor ogen hebt voor jezelf en je onderneming?
- Zijn jouw doelen realistisch en haalbaar?
- In welke situaties heb je heel veel doorzettingsvermogen?
- Op welke momenten vind je het moeilijk om door te zetten om datgene wat je graag wilt te bereiken?
- Wat zou je helpen om wél door te gaan?
- Laat je je gauw afleiden door de waan van de dag? Wat kun je eraan doen om dat te verminderen?

4 Communicatief vermogen

'In veel conversaties is het een hoop herrie in het hok, maar geen eieren in de mand.'
Geert Teeuwen

Wat is communicatief vermogen?

In het kader van dit boek versta ik onder communicatief vermogen: je legt gemakkelijk contact en je bent in staat om zowel mondeling als schriftelijk helder te communiceren. Je bent in staat om verbindingen met doelgroepen te leggen in uiteenlopende situaties. Ik heb in deze definitie zowel mondelinge als schriftelijke communicatie bij elkaar genomen onder één noemer. Tevens valt zowel interne als externe communicatie binnen deze definitie. De interne communicatie is erop gericht om bijvoorbeeld je visie te verspreiden onder de medewerkers of mensen te overtuigen, aandacht te schenken, mee te praten over vraagstukken en te enthousiasmeren. De externe communicatie daarentegen richt zich op de buitenwereld. Ook daar kun je je visie communiceren met daaraan gekoppeld het verhaal van de organisatie.

Communicatie is een aspect dat voor iedere ondernemer van groot belang is, ongeacht de grootte van de organisatie, de

Ondernemersgen.indd 95 04-01-2011 12:22:26

branche of je rol als intrapreneur of entrepreneur. Je zult continu communiceren met de omgeving en binnen je organisatie. We zagen al eerder de link met visie, het communiceren van je visie naar de buitenwereld en de leden van de onderneming. Op deze manier is er een verband te leggen met ieder ander O-Gen.

Communicatief vermogen bij de ondernemers

Zoals gezegd kan het bij communicatie gaan om interne en externe communicatie. Een voorbeeld van de kracht van interne communicatie wordt gegeven door Wim van der Leegte. Hij zegt daarover: 'Belangrijk was dat ik begonnen ben op een moment dat het heel slecht ging met het bedrijf en dan ervaar je hoe het níet moet. Daar kun je je verdere leven gebruik van maken. De communicatie met medewerkers vind ik ongelooflijk belangrijk. Betrek ze overal bij. Maak ze net zo wijs als je zelf bent. Dan krijg je meer teamwerk over hoe je een probleem moet oplossen… Het is voor mij altijd heel belangrijk geweest om met iedereen op de juiste manier te communiceren. Je hebt echter wel een tijd nodig als ondernemer om te leren hoe dat moet. Het lijkt simpel, maar om je hebben en houden op tafel te leggen naar iedereen toe is denk ik niet iets dat iedereen zo gemakkelijk doet. Het wordt wel gemakkelijker als je het doet. Die openheid is belangrijk en daarmee krijg je betrokkenheid. Het bedrijf functioneert het best als iedereen weet wat er met het product aan de hand is. Als je moeilijk doet, draai je eromheen. Bij VDL Groep geldt "no nonsense": probleem gewoon op tafel leggen en bespreken in een voor iedereen gebruikelijke taal.' Wim van der Leegte geeft hier een voorbeeld van wat ik in de definitie stelde met helder en begrijpelijk communiceren. Het is van belang dat iedereen weet wat de ondernemer bedoelt, omdat de medewerkers dan ook beseffen wat er van ze verlangd wordt en welke rol ze in het geheel spelen. Te vaak heb ik in organisaties gezien dat er onduidelijk wordt gecom-

Ondernemersgen.indd 96 04-01-2011 12:22:26

municeerd, waardoor frustratie optreedt en mensen zich niet verbonden voelen met de onderneming. Goede communicatie is dan ook een niet te onderschatten activiteit binnen ondernemingen.

Als we kijken naar de externe communicatie, dan gaat het om het communiceren van de onderneming en in dit geval de ondernemer naar de buitenwereld toe. Deze omgeving is van groot belang omdat daar de (potentiële) opdrachtgevers rondlopen, maar ook andere 'stakeholders' zoals potentiële medewerkers, leveranciers, collega-ondernemers, bewoners, financieel adviseurs en vele anderen. Henk van Houtum: 'In het begin heb ik altijd gezegd: we moeten die onderneming neerzetten en uitdragen. Ik ben de afgelopen 22 jaar constant bezig geweest met het verbeteren en veranderen van onze bedrijfscommunicatie. Hoe zetten we het bedrijf neer? Ik krijg altijd reacties terug dat dat heel sterk is. We hebben pas een grote klant binnengehaald in de schoonmaaksector. We deden in de zomer mee met een tender en een half jaar ervoor kenden ze ons nog niet. We zijn via de provincie met ze in contact gekomen. Uiteindelijk hebben we een presentatie op het hoofdkantoor gegeven. Een paar multinationals waren ons voorgegaan. De feedback die we kregen, was dat toen ze onze presentatie hadden gehoord, ze er binnen tien minuten uit waren, unaniem. Van Houtum werd gezien als nuchter, met beide benen op de grond, maar met een heel duidelijke focus en strategie. En de klant is razend enthousiast over ons.' Een prachtig voorbeeld van geslaagde externe communicatie.

In de zojuist genoemde voorbeelden wordt gesproken over de verbale communicatie, maar in het algemeen wordt verondersteld dat maar liefst 95 procent van onze communicatie nonverbaal is. Dus bijna de gehele communicatie tussen mensen gaat niet over woorden maar over intonatie, klank van de stem, lichaamstaal en dergelijke. Ons onbewuste speelt daarbij een grote rol. Geert Teeuwen gaat nog een stap verder in de com-

Ondernemersgen.indd 97 04-01-2011 12:22:26

municatie tussen mensen. Hij zegt hierover: 'We willen ons voordoen zoals een ander ons wil zien. In veel conversaties is er een hoop herrie in het hok, maar zijn er geen eieren in de mand. Dus er gebeurt helemaal niets. Maar, er is ook weinig werkelijks, weinig echt. Wat werkelijk is, is dat we mogen delen wat zuiver is. We steken veel energie in onwerkelijke dingen, die er niets toe doen. En de zuiverheid van dingen, daar lopen we aan voorbij. We zijn zeer sterk geïnteresseerd in materiële zaken, zonder inkomsten kunnen we niet leven. De immateriële, hogere, waarden tellen echter niet meer. We rennen achter het materiële aan, vooral omdat het tastbaar is.' Het is belangrijk om in je communicatie jezelf te laten zien. Doe je niet voor als iemand anders. Mensen prikken daar doorheen en verliezen het vertrouwen in je. Als je communiceert zoals je bent, waarbij je rekening houdt met de ander, is je non-verbale communicatie in overeenstemming met je woorden en dat spreekt mensen aan.

Hoe kun je communicatief vermogen ontwikkelen?

Dit O-Gen is goed te ontwikkelen, maar het lijkt eenvoudiger dan het is. Vooral ondernemers met enige mate van arrogantie zullen meer moeite hebben met de ontwikkeling van het communicatief vermogen. Het zal je ook niet helpen als jouw opvatting is dat netwerken veel tijd kost en niets oplevert. Daarentegen kost het mensen die al een zekere mate van inlevingsvermogen, hartelijkheid, oprechtheid en gespreksvaardigheid meenemen, weinig moeite om zich hierin verder te ontwikkelen. Zij hebben minder moeite met het vragen van feedback aan anderen. Hun taalgebruik, vakjargon en boodschap zullen zij van nature al afstemmen op de ontvanger van de boodschap, doordat ze zich meer verdiepen in hun gesprekspartners.

Ondernemersgen.indd 98 04-01-2011 12:22:26

Praktische tips

- Neem jezelf een keer op video op om te zien hoe je iets vertelt. Laat deze film ook aan anderen zien en vraag om hun mening. Geloof me, dit vindt iedereen doodeng, maar het levert je zinvolle informatie op.
- Vraag aan anderen feedback op de manier waarop je communiceert bij een teamoverleg, bij een bijeenkomst of in een persoonlijk gesprek.
- Als je met anderen in contact bent, houd dan altijd dat contact door te kijken naar de ander en zijn gedrag, en stem je op de ander af. Vraag of ze je boodschap hebben begrepen, luister naar hun antwoord en stel ook zelf vragen om te zien of je de ander begrijpt.
- Gebruik geen vakjargon en onduidelijke formuleringen en geef voorbeelden om je verhaal te ondersteunen.
- Laat af en toe stiltes vallen om de ander ruimte en tijd te geven.

Stof tot nadenken

- Hoe vraag je feedback op je presentatie, mondelinge en schriftelijke communicatie?
- Hoe check je of anderen je boodschap hebben begrepen?
- Hoe bereid je je voor op gesprekken en presentaties en hoe verdiep je je in je gesprekspartners?
- Hoe stem je je taalgebruik, vakjargon en boodschap af op je ontvanger?

Ondernemersgen.indd 99 04-01-2011 12:22:26

5 Creativiteit

'Voor je het weet, word je ingehaald,
dus blijf innoveren.'
Marc Schröder

Wat is creativiteit?

Bij creativiteit is het van belang dat de ondernemer het vermogen heeft om met nieuwe ideeën, werkwijzen en mogelijkheden te komen, waarbij hij niet wordt beperkt door belemmeringen. Albert Einstein zei: 'Een idee dat in eerste instantie niet absurd is, is geen goed idee.' De ondernemer denkt dus buiten de bestaande kaders en kijkt over de grenzen van zijn eigen vakgebied of branche. Hij stelt bestaande zaken ter discussie en stelt alternatieven voor. De ondernemer hanteert bij vraagstukken verschillende invalshoeken en komt hierdoor tot nieuwe oplossingen of ideeën. Al eerder werd een link gelegd met visie, maar we kunnen creativiteit ook in verband brengen met durf en marktgerichtheid. Om buiten de gebaande paden te treden en met nieuwe ideeën op de proppen te komen dient de ondernemer wel een portie durf te bezitten.

Op basis van de bevindingen over de ontwikkelingen in de omgeving (marktgerichtheid) gaat de ondernemer ideeën genereren voor zijn bedrijf. Welke kansen die ik signaleer, kan ik op welke manier benutten en implementeren? Om antwoord te geven op deze vragen is creativiteit een vereiste. Marc Schröder is ervan overtuigd 'dat de meeste ondernemers wel iets van creativiteit in zich hebben. Ze zijn vaak ongeduldig en als het snel moet, moet je ook creatief zijn, je moet andere paden bewandelen.'

Creativiteit bij de ondernemers

Marc Schröder: 'Mijn kracht ligt in het vinden van oplossingen en andere routes, het koppelen van partijen aan elkaar. Wie heb ik nodig voor dat stuk? Als ik A nu met B laat praten enzo-

Ondernemersgen.indd 100 04-01-2011 12:22:26

voort. Daar ben ik wel goed in. Michiel en ik zijn als ondernemers altijd op zoek naar innovaties en zijn in het proces altijd bezig met het verder innoveren van het product. Dat heeft ons ook het succes gebracht. Dus continu jezelf, je organisatie en je product blijven ontwikkelen en innoveren. Juist in de huidige tijd waar alles waanzinnig snel gaat. Voor je het weet, word je ingehaald, dus je moet nog sneller zijn en beter innoveren. Men zegt vaak: het gaat toch goed? Maar mijn raad is: blijf innoveren. Alles wat ik doe, heeft te maken met innovaties, ik zoek dat ook altijd op. En dan zijn er vaak meer redenen om het niet te doen dan om het wel te doen. Je kunt beter nadenken over hoe je het wel kunt. Dan ben je positief bezig.'
Conservatief zijn, een gebrek aan fantasie en een uitgesproken voorkeur voor routine helpen je dus niet om creatief te zijn in je ondernemerschap. Eigenschappen die wel een bijdrage leveren zijn: fantasie, intellectuele nieuwsgierigheid, onafhankelijkheid, innovatief vermogen en vernieuwingsgerichtheid.
Peter Swinkels: 'Je moet iets willen creëren, iets anders dan een ander. Je zoekt in een economie waar van alles te koop is iets wat je op de markt wil zetten. Kijk naar de nieuwe communicatiemogelijkheden en "communities", de groeimarkt van de economie. Een ondernemer moet creatief zijn op het gebied waarin hij wil gaan werken. En de creativiteit moet hij ook kunnen implementeren, dan kun je iets voor elkaar krijgen. Dat is ook het grote verschil met managers. Managers beheren een bepaalde organisatie en brengen deze verder. Maar een echte ondernemer is daar niet mee bezig. Die heeft goede mensen aangenomen die hij kan vertrouwen, die loyaal zijn naar hem, en dan zet hij de volgende stappen in de strategie van het bedrijf. En dat is in mijn geval toen mijn broer overleed. Ik moest me herpakken in een tijd die niet gemakkelijk was voor Bavaria, met op dat moment een oliecrisis en een neergaande economie. Dan moet je dus nieuwe markten gaan bewerken,

Ondernemersgen.indd 101 04-01-2011 12:22:26

dat is toen gebeurd. Ik ben de wereld rond gaan reizen en heb bier verkocht.'

Om succes te hebben zal de ondernemer blijvend aandacht dienen te schenken aan creativiteit. Erik Kamps: 'Het zegt iets over mijn karakter. Ik vind het leuk om "out of the box" te denken, met als nadeel dat ik soms te ver voor de troepen uit loop. Ik merk dat ik soms bezig ben met dingen waarbij ik soms vijf tot tien jaar voorloop. Ik kan me soms niet voorstellen hoe traag bepaalde organisaties zijn, hoe traag de economie soms is. Ik denk dan: dat doen we morgen toch? Ik vind het ontzettend leuk om vernieuwend bezig te zijn. Als het eenmaal draait, is het voor mij saai. Dat is als ondernemer niet handig, omdat het dan juist financieel vaak interessant wordt. Het is als een haat-liefdeverhouding met mezelf. Waarom ga ik weer iets nieuws oppakken? Maar het zit in mijn karakter… En ik vind het ook leuk. Ik vind het leuk om mensen te motiveren, om teams te maken van mensen die verschillend zijn en daar toch een eenheid van te maken. Mijn organisaties zijn altijd een pluimage van totaal verschillende mensen. Dat zit in mijn karakter, dat doe ik op mijn gevoel.'

Hoe kun je creativiteit ontwikkelen?

Creativiteit is matig te ontwikkelen. Pieter Knaapen: 'Je moet de ruimte durven geven aan creativiteit, aan "out of the box" denken. Er zijn natuurlijk ondernemers die daar angstig voor zijn, want stel je voor wat voor wilde ideeën ze zouden krijgen. In mijn omgeving heb ik juist mensen uit de designwereld, kunstenaars en juist heel creatieve mensen. Dit heeft niet direct iets met je bedrijf te maken, maar je kunt je hierdoor juist wel laten inspireren. Wat ik heb moeten leren, is het omgaan met creativiteit. Dus het aanbrengen van een structuur om creativiteit tastbaar te maken. Hier blijf ik me in verdiepen, want ik blijf van nature de neiging hebben om alle kanten in te springen. Ik ben echt een stuiterbal.' Als je uitzonderlijk goed bent

Ondernemersgen.indd 102 04-01-2011 12:22:27

in creativiteit maar daar toch wat in doorschiet, krijg je een gebrek aan focus, wat ten koste gaat van de bedrijfsvoering. Pieter Knaapen heeft dat goed opgelost, maar het begint met je hiervan bewust te zijn.

Heb je een levendige fantasie, denk je onafhankelijk en ben je gericht op vernieuwing, dan is creativiteit voor jou goed te ontwikkelen. Voor ondernemers die conservatief zijn, met een sterke behoefte aan voorspelbaarheid en routinematig werk, zal het lastig zijn om dit O-Gen sterk te ontwikkelen.

Praktische tips

- Pak een groot vel papier en schrijf zonder lang na te denken een situatie op die binnen de onderneming niet lekker loopt.
- Bedenk zonder te oordelen alternatieven. Kijk hiervoor eventueel naar andere vakgebieden of branches. Schrijf alles op wat je te binnen schiet. Denk groot, werk groot (flipover, whiteboard) en met kleuren.
- Stel dat je heel veel geld en tijd zou hebben, hoe zou je het vraagstuk dan aanpakken?
- Ga met anderen brainstormen, sparren of experimenteren met de mogelijke alternatieven. Ga op een cursus tekenen of 'mindmapping'.
- Ga aan de slag met een gekozen idee!

Stof tot nadenken

- Geef je nieuwe ideeën en oplossingen een kans of ben je iemand die snel een oordeel geeft?
- Wat is het meest vernieuwende plan dat je ooit hebt bedacht?
- Hoe vaak houd je vast aan je oorspronkelijke idee of ben je bereid deze aan te passen bij gewijzigde omstandigheden of door een ander idee?

Ondernemersgen.indd 103 04-01-2011 12:22:27

- Wat zou het je kunnen opleveren om aan creatieve mensen te vragen hoe zij aan hun ideeën komen?
- Waarover zou je wel eens met anderen – van binnen en buiten de onderneming – willen brainstormen?
- Stel je alles ter discussie of blijf je al jaren bij je standpunten?
- Wat doe en zeg je als iemand met een idee naar je toe komt?
- Wat zou je eigenlijk al jaren anders willen?
- Hoe zorg je ervoor regelmatig afstand te nemen van de dagelijkse activiteiten om ruimte te creëren voor je gedachten?
- Heb je de juiste mensen in je directe omgeving waarmee je kunt sparren, experimenteren of simuleren?
- Welke nieuwe producten of diensten heeft je onderneming in de afgelopen jaren ontwikkeld?
- Waaruit blijkt dat je bedrijf creatief en innovatief is?

6 Flexibiliteit

'We zijn moeilijke markten betreden en als je daar niet flexibel op reageert, ben je kansloos.'
Marc Schröder

Wat is flexibiliteit?

Binnen het kader van dit boek versta ik onder flexibiliteit dat je in staat bent om je aanpak en gedragsstijl aan te passen aan nieuwe omstandigheden en situaties. Aangezien de omgeving constant verandert, zul je als ondernemer ook moeten meebewegen en je moeten aanpassen waar nodig of gewenst. Dit is een continu proces voor de ondernemer. Ruud Koornstra: 'Het is als "survival of the fittest", waarbij het niet gaat om de fitste ondernemer, maar om degene die het vermogen heeft om zich aan te passen. Ik ben misschien stoïcijns in mijn doel, maar flexibel om me aan te passen aan de omgeving.'

Ondernemersgen.indd 104 04-01-2011 12:22:27

Flexibiliteit bij de ondernemers

Rishi Kartaram: 'Flexibiliteit heeft te maken met flexibel zijn voor de klant, flexibel zijn met je ideeën enzovoort. Je moet mee blijven bewegen met alles wat er gebeurt. Ondernemers hebben meerwaarde omdat ze flexibel zijn, omdat ze de telefoon 's avonds opnemen, omdat de klant op zaterdag mailt. Dat onderscheidt de ondernemer ook van zijn medewerkers. Hij moet degene zijn die klaarstaat als er wat is. Of de structuur ervoor maken dat daar de mensen voor zijn. Je moet de "drive" hebben om continu zaken te verbeteren, om kritiek te kunnen hebben. Alles wat goed is in het bedrijf, dankjewel, maar dat hoef ik niet te weten. Vertel me wat er niet goed is. Dan heb je meerwaarde en dan kan ik iets oplossen.' Rishi Kartaram geeft hiermee verschillende praktijkvoorbeelden van flexibiliteit binnen het ondernemerschap. Dat lijstje zouden we zelfs nog kunnen uitbreiden, omdat dit een O-Gen is dat bij wijze van spreken iedere minuut van de dag gevraagd wordt van een ondernemer. Marc Schröder: 'Wij hadden met Tango en Route Mobiel veel te maken met het gedrag van de omgeving en daar moesten we dagelijks op reageren en iets van vinden en een beslissing op nemen. Dus ik denk dat flexibiliteit een heel belangrijke eigenschap is. Voor een startende ondernemer misschien nog wel meer dan voor een groeiende onderneming. We zijn moeilijke markten betreden en als je daar niet flexibel op reageert, ben je kansloos. Als ik een week moet wachten op een beslissing of ik wel of geen persbericht uitstuur, is het momentum voorbij.'

Hoe kun je flexibiliteit ontwikkelen?

Flexibiliteit is (redelijk) goed te ontwikkelen, vooral voor ondernemers die enige mate van aanpassings- en inlevingsvermogen bezitten en openheid tonen voor verandering. Zij zullen eerder ervaringen uitwisselen met anderen en letten op zowel verbale uitingen als non-verbaal gedrag van gesprekspartners. Door hun inlevingsvermogen weten deze ondernemers dat ze

Ondernemersgen.indd 105 04-01-2011 12:22:27

naar een andere stijl moeten overschakelen, bijvoorbeeld van praten naar luisteren. Zorg dus dat je verschillende benaderingen en stijlen kunt hanteren.

Ondernemers die een sterke behoefte hebben aan stabiliteit, die controle en zekerheid van belang vinden en behoudend zijn, zullen meer moeite hebben met het ontwikkelen van flexibiliteit.

Als ondernemers te ver doorschieten in flexibiliteit, gaan ze met alle winden mee waaien en wisselen ze te veel van stijl waardoor ze voor anderen niet meer herkenbaar zijn.

Praktische tips

- Ruil eens een dag van werk met een medewerker binnen je bedrijf of een collega-ondernemer.
- Gooi je dagschema volledig om. Pak een keer niet dezelfde parkeerplaats of winkel, of bel eens iemand anders.
- Luister naar de mening van anderen en vraag door waarom ze die mening hebben. Probeer die andere ziens-wijze te begrijpen.
- Wissel nieuwe ervaringen uit met anderen.
- Als je een idee hebt, bedenk wat een ander als bezwaar daartegen kan hebben of wat er kan gebeuren waardoor je je idee moet bijstellen.
- Als die dingen gebeuren, bepaal voor jezelf hoe je daar-mee om wilt gaan.

Stof tot nadenken

- Hoe wissel je nieuwe ervaringen uit met anderen?
- Hoe bepaal je wat jouw doel is in een gesprek, welke argumenten je hebt en welke tegenargumenten je kunt verwachten?
- Hoe ga je met deze tegenargumenten om?

Ondernemersgen.indd 106 04-01-2011 12:22:27

- Hoe zorg je ervoor dat je verschillende benaderingen en stijlen hanteert?
- Hoe evalueer je welke aanpak je gevolgd hebt en welk resultaat dit opleverde?
- Op welke manier doe je onderzoek naar de veranderende omstandigheden, analyseer je de gegevens en beoordeel je het geheel zodat je kunt inschatten of je je plannen aanpast of niet?
- Op welke manier ga je veranderingen en wijzigingen aan of juist uit de weg?

7 Leidersoriëntatie

'Ik ben iedere dag dankbaar. Ik mag mensen leiden. Dat is toch een geweldig groot goed. Dat er mensen zijn die zeggen: Pieter ik heb vertrouwen in jou.'
Pieter Knaapen

Wat is leidersoriëntatie?

Over leiderschap wordt de laatste jaren veel geschreven. Bekende namen op dit terrein zijn Stephen Covey, John Kotter en Manfred Kets de Vries. Er is verschil tussen managers en leiders. Ze hebben specifieke kenmerkende activiteiten, maar zijn complementair aan elkaar, aldus de gepensioneerde professor aan Harvard en autoriteit op het gebied van leiderschap John Kotter. De manager kan omgaan met complexiteit door bijvoorbeeld gebruik te maken van planning en budgettering. Een manager is gericht op wat er moet worden gedaan, wanneer en hoe. Het gaat dus om uitvoering van taken en efficiëntie. Zonder goed management is er een grote kans op chaos, hetgeen het voortbestaan van een organisatie bedreigt. Maar als dingen veranderen, wordt het lastig voor een manager (Kotter, 2001). De leider daarentegen kan omgaan met verandering, sterker nog, de leider zorgt ervoor dat er verandering komt. Dit doet hij door een richting aan te geven, een visie op de (verre) toekomst, en door mensen te verbinden.

Ondernemersgen.indd 107 04-01-2011 12:22:27

Daaraan koppelt hij de strategieën die ervoor moeten zorgen dat er veranderingen komen die ertoe leiden dat de visie wordt bereikt. De leider is daarbij primair gericht op het scheppen van condities voor het behalen van de resultaten en concentreert zich – in tegenstelling tot de manager – minder op de resultaten zelf (Wessel Ganzevoort, 2007). Hij inspireert daarbij de mensen om de bestemming te bereiken en schept de condities daarvoor. Richard Kovacevich, voormalig ceo van Wells Fargo Bank, zegt het heel treffend: 'Managers rely on systems, leaders rely on people. Managers work on getting things right, leaders work on the right things.'

Management gaat dus veel meer om bestaande dingen en leiderschap over veranderingen. Beide zijn echter nodig voor succes in een steeds complexere bedrijfsomgeving met snelle technologische ontwikkelingen, grote internationale concurrentie, een onstabiele oliemarkt, veranderende demografische gegevens enzovoort. Het resultaat daarvan is dat het onvoldoende is om hetzelfde te doen als gisteren. Ondernemingen moeten blijven veranderen om te overleven en te kunnen concurreren in een nieuwe omgeving. Meer verandering vraagt om meer leiderschap. Het is daarbij belangrijk een visie te hebben en als leider anderen in het proces mee te nemen. Dit geldt niet alleen voor de interne organisatie van grote ondernemingen, maar zeker ook voor de kleinere ondernemer en zelfstandige. Zij kunnen leiderschap tonen naar buiten, bijvoorbeeld in de samenwerking met relaties.

Vaak zien we het begrip charisma gekoppeld aan goed leiderschap. Bij charisma gaat het om een uitstraling van kracht en overtuiging waardoor mensen worden beïnvloed. Mensen worden aangetrokken door leiders met een sterke persoonlijkheid en charme. Het zijn daarbij vaak de extraverte types die opvallen. In het boek en onderzoek van Jim Collins (2005) zien we dat juist de topleidinggevende, 'niveau 5', een paradoxale combinatie in zich heeft van persoonlijke bescheidenheid en

Ondernemersgen.indd 108 04-01-2011 12:22:27

professionele wil. Deze leidinggevende is niet extravert maar juist bescheiden, rustig, gereserveerd en soms bijna verlegen. Bovendien is hij ontzettend ambitieus, waarbij de ambitie zich vooral richt op de organisatie en niet op hemzelf. Momenteel worden termen als authentiek leiderschap en dienend leiderschap veelvuldig gebruikt. Het nieuwe paradigma is dat leiderschap veel meer gaat om oprechte motivatie en inspiratie en dat het instrueren van mensen verleden tijd is. Om die nieuwe succesvolle leider te kunnen zijn moet je je wel bewust zijn van je motieven en je gevoelens. Je moet met andere woorden jezelf wel heel goed kennen om authentiek te kunnen zijn. De link naar zelfreflectie kan dan ook worden gelegd. Reflecterende leiders maken daarbij actief gebruik van feedback om het gedrag van zichzelf en van anderen te verbeteren. Daarbij weten ze hoe ze met emoties en gevoelens van anderen moeten omgaan.

Leidersoriëntatie bij de ondernemers

Erik Kamps: 'Medewerkers kijken naar hoe de ondernemer met ze communiceert: waar gaan we naartoe en waarom zegt hij die dingen? Dat heeft met leiderschap te maken. Het grootste goed dat je in je onderneming hebt, zijn je mensen. Daar kan geen machine tegenop, want je mensen communiceren in principe met je klanten. Als die mensen die visie en die passie niet kunnen overbrengen, gebeurt er niets. Dan heb je losse zzp'ers die niets met het bedrijf te maken hebben. Vroeger was het heel anders, toen hadden we pyramidegedreven organisaties waarbij de baas zei: "We gaan daar naartoe, mond dicht en gaan." Terwijl we nu heel platte organisaties zien waarbij een doel wordt neergezet, maar hoe dat doel wordt bereikt, wordt sterk ingegeven door de organisatie en de draagkracht en mogelijkheden van de mensen die daarin zitten. Het is voor mij als ondernemer van belang om mensen te enthousiasmeren en zo dat ze eigenlijk niet meer naar huis willen gaan. Dat ze zo veel passie in zich hebben dat ze willen blijven.'

Ondernemersgen.indd 109 04-01-2011 12:22:27

Leiderschap zal in de toekomst nog belangrijker worden door veranderingen binnen organisaties en de manier waarop we met hun leden omgaan. Om als ondernemer een sterke leider te kunnen zijn, zul je eerst je eigen 'zelf' dienen te managen. Van daaruit kun je mensen motiveren en inspireren. Er is dus een verband met zelfreflectie. Robert Dilts zegt dan ook: 'If I cannot lead myself it is difficult to lead somebody else.' Wessel Ganzevoort (2007) gaat verder en zegt: 'De belangrijkste opgave voor ieder mens en in het bijzonder voor mensen die hun leiderschapskwaliteiten willen ontwikkelen, is het proces van zelfwording, zelfactualisatie, van realisatie van hun essentie. Het is het proces van authentiek worden, van gewaarworden van de zielskwaliteiten en het leren leven van die zielskwaliteiten. Het is het voortdurende, nooit eindigende proces van inquiry, zelfreflectie… Leiderschap is leren zien en worden wie je bent. Het is het proces van diepe acceptatie van wat is in het vertrouwen dat het anders wordt.'

Leiderschap heeft niet alleen een link naar zelfreflectie, maar zeker ook naar communicatief vermogen. Een leider moet goed kunnen communiceren om de mensen te overtuigen van een richting, een koers, ze te enthousiasmeren en te motiveren. Aldus Jan Zeeman: 'Ik ben flegmatiek. Als ik heel succesvol ben, wacht ik geruime tijd voor ik het thuis vertel. Dat doe ik met tegenslagen ook. Wat dat betreft ben ik een binnenvetter. Ik kan op die manier eerst dingen verwerken. Ze kunnen aan mijn stemming niet merken hoe de vlag erbij hangt. Ik straal daardoor het vertrouwen uit als leider van de band.' Een ander praktijkvoorbeeld komt van Reynier van Bommel: 'Ik merk dat het contact tussen verschillende groepen – ondernemingsraad, afdelingschefs, managementteam – en de samenwerking die daar nu is, met meer dan honderd procent is verbeterd. Van de ondernemingsraad krijg ik de feedback dat ze zich door de manier van communiceren prettiger voelen in de samenwerking. Daar zijn grote stappen in gemaakt en de bereidwillig-

Ondernemersgen.indd 110 04-01-2011 12:22:27

heid is daardoor ook een stuk groter.' Een grote prestatie voor de ondernemer die samen met broers Floris en Pepijn het bijna drie eeuwen oude familiebedrijf heeft voortgezet. Een driemanschap met een heldere verdeling van taken en verantwoordelijkheden. Reynier is de algemeen directeur, Floris buigt zich over het creatieve deel en Pepijn is commercieel directeur van Nederlands oudste schoenenfabriek. Samen brengen ze de handgemaakte kwaliteitsschoenen naar een volgend tijdperk.

Hoe kun je leidersoriëntatie ontwikkelen?

Ondernemers die enthousiast zijn, sensitief en een hoge mate van betrokkenheid en inlevingsvermogen tonen, zullen eerder dit O-Gen in de praktijk laten zien. Daarentegen is het lastiger voor ondernemers die directief en dominant zijn.

Je kunt je afvragen of leidersoriëntatie is te leren. Rishi Kartaram geeft aan: 'Leidersoriëntatie, dat weet je niet van jezelf en kun je niet helemaal leren. Je moet externe mensen laten beoordelen of je een leider of manager bent.' Daarentegen zijn anderen van mening – zoals Burns (2007) – dat leiderschap een vaardigheid is en dus ontwikkelbaar. Als we terugkijken naar de link van leidersoriëntatie naar zelfreflectie en communicatief vermogen, kun je allereerst met je eigen 'zijn', jezelf, aan de slag gaan en je daarin verder ontwikkelen. Hiervoor wil ik je graag verwijzen naar het onderdeel zelfreflectie. Zodra je daar stappen in hebt genomen, zul je effect merken in de manier waarop je communiceert. Hoe authentieker je bent, hoe meer je vanuit je 'zelf' communiceert en hoe beter je mensen kunt motiveren en inspireren. Met elkaar kun je de volgende stappen nemen in de ontwikkeling van de onderneming. Wat motiveert ieder van je medewerkers, wat zijn zijn of haar kwaliteiten en wat heeft hij of zij nodig om prettig te kunnen werken? Laat de discussie in de organisatie gaan, luister goed en waardeer ieders inbreng. Pas dan kun je een stap verder komen.

Ondernemersgen.indd 111 04-01-2011 12:22:28

Praktische tips

- Praat met je medewerkers, compagnons, samenwerkingspartners of andere betrokkenen over wat hen en jou motiveert en inspireert.
- Word voorzitter van een vrijwilligersorganisatie. Durf je kaders te stellen en daarbinnen vertrouwen te geven? Lukt het je de vrijwilligers enthousiast te maken om hun vrije tijd op te offeren voor een hoger doel?
- Het is altijd beter om te luisteren dan om te praten. Een Chinees gezegde luidt niet voor niets 'Een mens heeft twee oren en één mond, om twee keer zo veel te luisteren.'
- Zeg tegen anderen dat je hen waardeert.

Stof tot nadenken

- Wat motiveert jouw medewerkers?
- Wat zijn hun kwaliteiten en wat hebben ze nodig om prettiger te kunnen werken?
- Kun je de gevoelens en emoties van anderen goed inschatten? Waar blijkt dat uit?
- Laat je wel eens een discussie gaan en luister je goed?
- Geef je de ander volledige aandacht als hij/zij tegen je praat?
- Zijn mensen op hun gemak bij je?
- Hoe vaak heb je in het afgelopen halfjaar feedback gevraagd over je stijl van leiderschap?
- Hoe omschrijven anderen je als leider?
- Hoe zorg jij ervoor het goede voorbeeld te geven en anderen te inspireren?
- Wie bewonder je als leider en waarom?
- Hoe stel je vast dat je helder communiceert over de te volgen koers en welke bijdrage er van de anderen wordt verlangd?
- Hoe zorg jij ervoor dat je teams bouwt waarin ieders kwaliteiten, achtergronden en stijlen worden gecombineerd?

Ondernemersgen.indd 112 04-01-2011 12:22:28

- Op welke wijze besteed je aandacht aan de successen en tegenslagen van de onderneming?
- Op welke manier geef je de medewerkers vertrouwen en de ruimte om te handelen?
- Hoe vaak wissel je ervaringen uit met andere ondernemers, leiders of managers?

Marktgerichtheid

'Het hele financiële gedoe is belangrijk, maar het belangrijkste is dat je weet dat je het verschil kunt maken in de markt en waarde kunt creëren. Dat is het gen van de ondernemer: het verschil willen en kunnen maken. En dan moet je daar de juiste mensen bij zoeken.'
Peter Swinkels

Wat is marktgerichtheid?

Om mee te kunnen bewegen met veranderende omstandigheden zal de ondernemer goed op de hoogte moeten zijn en blijven van ontwikkelingen in de markt. Hierbij kun je denken aan nieuwe trends, zoals de opkomst van e-books en de aandacht voor spiritualiteit en duurzaamheid. Deze trends bieden kansen aan ondernemers. Er kunnen ook kansen of bedreigingen ontstaan door bijvoorbeeld wijzigingen in wetgeving, de opkomst van een nieuwe technologie of fusies onder je concurrenten en leveranciers. Succesvolle ondernemers zijn in staat om de omgeving te scannen en weten daarop in te spelen met de juiste producten en/of diensten. Marktgerichtheid speelt dan ook een belangrijke rol voor iedere ondernemer, ongeacht de bedrijfstak of levensfase van de onderneming.

Marktgerichtheid bij de ondernemers

In de groep geïnterviewde ondernemers moet ik bij marktgerichtheid direct denken aan Peter Swinkels, oud-directievoor-

Ondernemersgen.indd 113 04-01-2011 12:22:28

zitter van bierbrouwerij Bavaria. Hij komt met een mooi voorbeeld: 'Marktgerichtheid bestaat er voor mij uit dat je je markt heel goed kent, deze goed gesegmenteerd hebt en dat je het verschil maakt in die markt. En dan kun je niet ontkennen dat die internationalisering goed is gegaan bij Bavaria. De samenleving was in de jaren zeventig en begin jaren tachtig flink aan het veranderen. Met alcoholvrij bier was je toen een macho en nu ben je weer een watje. We hebben dat op tijd gezien, want wij waren Heineken voor met alcoholvrij bier. Iedereen denkt dat wij achter Heineken kwamen, maar wij waren eerst. Niet alleen op de Nederlandse markt, maar ook in het Midden-Oosten en Afrika. De prijs voor een vat olie steeg in die tijd. Er kwam dus veel koopkracht voor bijvoorbeeld de tachtig miljoen mensen in Nigeria en die wisten niet wat bier was. In Nigeria was 50 procent van de bevolking moslim, en ook zij wilden zo'n geel drankje met een witte schuimkraag. Daar zijn we op ingesprongen met alcoholvrij bier. Dat doet een ondernemer. Geen moeilijke studies. We wisten dat er 1,2 miljard moslims waren en dat een deel gruwelijk veel geld kreeg door de stijging van de prijzen voor een vat olie. Dan weet je dus: daar is een markt. En dat is ook gelukt. Een ondernemer weet het verschil in de markt te maken en waarde te creëren. En liefst nog heel veel toegevoegde waarde, niet voor zichzelf maar voor het bedrijf waar hij de roots heeft liggen.'

Bavaria heeft toentertijd geen geld gestoken in uitgebreide marktonderzoeken, maar is op basis van een aantal constateringen de markt ingegaan. Veel ondernemers zullen dit herkennen, omdat ze op basis van hun intuïtie, een aantal feiten, gesprekken met relaties en een rotsvast geloof in bepaalde stappen niet investeren in marktonderzoeken. Schoenfabriek Van Bommel is bijvoorbeeld een zeer marketinggedreven organisatie, maar besteedt geen geld aan marktonderzoeken. Ze geloven niet in de effectiviteit van dergelijke onderzoeken. Reynier van Bommel: 'We houden het heel dicht bij onszelf en voeren mar-

Ondernemersgen.indd 114 04-01-2011 12:22:28

keting op de persoon Floris. Het succes van het merk Floris zit hem in het heel persoonlijk maken van de schoen door de persoon van Floris naar voren te schuiven. Die schoen staat voor de persoon en zijn beleefwereld. Alles wat we hier doen, doen we vanuit een persoonlijke overtuiging. Decennialang lag het verkoopargument voor schoenen op de prijs-kwaliteitverhouding. Steeds meer marketingmerken gingen echter werken met verhalen. Zo vertelde Nike dat er "air" in hun schoenen zit. Wij waren op zoek naar onze USP, welk verhaal kunnen we gaan vertellen om los te komen van prijs-kwaliteitverhouding. Dat is het persoonlijke verhaal van Floris geworden. En het past bij de identiteit van ons bedrijf en bij de identiteit van de ondernemers Floris en Reynier van Bommel.'

Van de andere ondernemers heeft ook Jan des Bouvrie niets met marktonderzoek. Hij zegt: 'Ik heb een hekel aan marktonderzoek. Het succes wordt alleen bepaald door het publiek en door niemand anders. Het publiek bepaalt of iets wel goed is of niet.' Marc Schröder daarentegen kijkt hier heel anders tegen aan en besteedt juist wel tijd en geld aan het uitvoeren van marktonderzoeken. Marc Schröder: 'In het proces van idee en groei komt er een moment waarop het tijd is voor marktonderzoek. En dan gaan we ook echt vragen wat de consument ervan vindt. Als de uitkomsten uitwijzen dat het niet strookt met onze verwachtingen, doen we het niet. Wij staven onze gevoelens met consumentenonderzoek. We hebben wel eens een idee gehad waarvan wij dachten dat het goed was, maar waar het onderzoek uitwees dat we op het verkeerde spoor zaten. Dan kun je vanuit je creativiteit nog wel kijken hoe je het wel werkend kan krijgen. Maar in principe is het marktonderzoek leidend.'

Hoe kun je marktgerichtheid ontwikkelen?

Marktgerichtheid is (redelijk) goed te ontwikkelen. Vooral ondernemers met een groot lerend vermogen en omgevingsbe-

Ondernemersgen.indd 115 04-01-2011 12:22:28

wustzijn zullen dit O-Gen goed onder de knie kunnen krijgen. Daarentegen is het voor ondernemers die zeer behoudend en terughoudend zijn, lastiger te ontwikkelen. Denk je: 'Ik weet heus wel wat er zich in de markt afspeelt' of 'We doen dit al jaren zo', dan is het van belang deze gedachte om te buigen om je verder op marktgerichtheid te kunnen ontwikkelen.

Wil je je meer bekwamen in marktgerichtheid, dan kun je bijvoorbeeld de vakliteratuur bijhouden en regelmatig lezingen en congressen bezoeken om op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen. Verder kun je je managementmodellen eigen maken, zoals het vijfkrachtenmodel van Porter of de SWOT-analyse, waarmee je de branche en de omgeving goed in kaart kunt brengen. Als je met anderen spreekt over de ontwikkelingen en trends die je waarneemt, kun je je uiteindelijk zelf een mening vormen over de mogelijke effecten op je onderneming. Door met anderen in gesprek te gaan kun je ook een waardevol netwerk opbouwen, waardoor je je op de hoogte kunt houden van hetgeen zich in de omgeving afspeelt.

Praktische tips

- Schrijf op welke belangrijke ontwikkelingen en trends je in je omgeving kunt signaleren voor de middellange en lange termijn.
- Maak gebruik van een mysteryshopper of studenten die informatie vergaren over de belangrijke ontwikkelingen in de markt.
- Bespreek deze ontwikkelingen met vakgenoten, adviseurs, accountants en andere experts.
- Maak eventueel samen met een stagiair een SWOT-analyse, waarbij je de belangrijkste sterke en minder sterke punten van je onderneming in verband brengt met de voornaamste kansen en bedreigingen uit de omgeving.

Ondernemersgen.indd 116 04-01-2011 12:22:28

- *Stel aan de hand van je SWOT-analyse de strategische opties op en werk deze uit.*
- *Blijf op de hoogte van voor jou relevante ontwikkelingen door het lezen van vakbladen, het bezoeken van beurzen en symposia en door het praten met mensen van binnen en buiten je branche.*

Stof tot nadenken

- Hoe zorg je ervoor dat je economische, sociale, culturele, technische en politieke ontwikkelingen en trends kunt signaleren?
- Hoe kun je de gevolgen van deze ontwikkelingen identificeren en vertalen naar je onderneming?
- Welke potentiële mogelijkheden en kansen en bedreigingen zijn er voor je onderneming?
- Welke manieren zie je om deze kansen te benutten en te verbinden met de onderneming?
- Hoe zorg je ervoor dat je goed op de hoogte bent van ontwikkelingen in de markt, bijvoorbeeld via vakliteratuur, congressen en beurzen?
- Welke mensen heb je om je heen waarmee je kunt sparren over ontwikkelingen en trends?
- Op welke manier kun je informatie en contacten delen met relaties binnen je netwerk?
- Hoe snel en slagvaardig onderneem je actie op mogelijkheden en kansen?
- Op welk gebied is jouw onderneming de allerbeste?
- Hoe zouden concurrenten jouw onderneming omschrijven?
- Wie zijn je belangrijkste drie concurrenten en wat weet je over hen?

Ondernemersgen.indd 117 04-01-2011 12:22:28

9 Organisatievermogen

'Ze noemen me ook wel Jan Lijst. Ik schrijf alles op, dan hoef ik ook niets te onthouden.'
Jan des Bouvrie

Wat is organisatievermogen?

De omschrijving die ik heb gekozen, luidt als volgt: je bent in staat om doelen en prioriteiten te bepalen en effectief benodigde tijd, acties en middelen aan te geven om doelen te kunnen bereiken. Het gaat dus om plannen en organiseren. Als ondernemer schep je randvoorwaarden om zaken ordelijk en efficiënt te laten verlopen. Je stelt relevante prioriteiten op voor jezelf en anderen. Je werkt met een realistisch actieplan, je stelt een budget op en benoemt daarin de benodigde mensen, middelen, tijd enzovoort. Dit O-Gen is van belang voor iedere ondernemer, voor zowel de starter als de meer ervaren ondernemer of ondernemende medewerker.

Organisatievermogen bij de ondernemers

Het lijkt erop dat organisatievermogen meer bij vrouwelijke dan bij mannelijke ondernemers past. Joke van der Ven was heel duidelijk: 'Organisatievermogen heb ik altijd gehad. Ik vind het ook leuk, ik hou van organiseren. Het is ook iets wat ik goed kan.' In het verlengde van de uitspraken van Joke van der Ven zei Claudia Willemsen: 'Ik kan heel goed dingen overzien en analyseren en daardoor kan ik ook organiseren en mensen met de juiste competenties bij elkaar brengen. We hebben twee keer kort na elkaar een inbraak in het pand gehad. Je moet dan als ondernemer snel schakelen. Je mag je op dat moment niet laten gaan en niet instorten, want iedereen kijkt naar jou. Dus je moet de leider zijn en je moet laten zien dat je de organisatie in de vingers hebt. Dat is toen heel goed gegaan. Ik ben op de stoel gaan staan en instructies gaan geven. En na de tweede inbraak ging het nog beter…'

Ondernemersgen.indd 118 04-01-2011 12:22:28

Hoe kun je organisatievermogen ontwikkelen?

Organisatievermogen is een O-Gen dat (redelijk) goed te ontwikkelen is. Een overtuiging die je echter niet zal helpen bij het vergroten van dit vermogen, is bijvoorbeeld: 'Het heeft geen zin om alles tot in detail te plannen, je kunt beter direct beginnen.' Mensen met een cognitief leervermogen die bedachtzaam en doelgericht zijn, nauwkeurig, ordelijk, zorgvuldig en pragmatisch, zullen dit snel ontwikkelen. Als je te veel organisatievermogen bezit, laat je weinig ruimte voor ad-hocaangelegenheden omdat je werkelijk alles hebt gepland. Wil je het echter verder ontwikkelen, dan is doelstellingformulering een goed begin. Op basis daarvan kun je prioriteiten stellen en een tijdsplanning maken. Zo kun je een voorgenomen project in kaart brengen en de benodigde en beschikbare middelen hiervoor bepalen. Het geheel kun je dan met anderen bespreken op inhoud en haalbaarheid.

Praktische tips

- *Bepaal de relevante prioriteiten voor jezelf en je onderneming.*
- *Geef aan wat je nodig hebt (tijd, middelen en budget) voor deze prioriteiten. Eventueel kan een training over project- en timemanagement je inzichten in methoden en technieken vergroten.*
- *Breng je hulpbronnen in kaart. Een ondernemer kan niet alles alleen doen.*
- *Ontwikkel een draaiboek of checklist met daarin alle mijlpalen. Zet het draaiboek als vast punt in je agenda om de voortgang te monitoren. Waar nodig kun je dan bijsturen.*

Ondernemersgen.indd 119 04-01-2011 12:22:29

Stof tot nadenken

- Welke heldere en uitdagende doelstellingen heb je voor jezelf en je bedrijf geformuleerd?
- Zijn er op basis daarvan prioriteiten opgesteld en is er een tijdsplanning gemaakt?
- Hoe ga je het resultaat behalen en waar kun je eventueel bijsturen?
- Welke invloeden vanuit de omgeving kunnen zich voordoen en welk effect hebben deze op je organisatie en de gestelde doelen?
- Hoe vaak overleg en evalueer je met medewerkers over de stand van zaken?
- Hoeveel rustmomenten hanteer je om het geheel te kunnen beschouwen?
- Klankbord je met andere ondernemers over de organisatie van activiteiten?

10 Prestatiegerichtheid

'Ik denk dat winnen een prachtig gevoel geeft. Als topsporter is winnen toch het ultieme? Zo moet het in het bedrijfsleven ook zijn, de wil om te winnen.'
Wim van der Leegte

Wat is prestatiegerichtheid?

Je wilt winnen, maar je wilt ook iets realiseren, iets neerzetten. De doelen die je stelt, moeten bereikt worden. Het gaat dus ook om je ambitie om iets te bereiken, je 'drive'. Al decennialang wordt dit aspect in verband gebracht met succesvolle ondernemers. Zij zouden heel sterk gedreven zijn en gemotiveerd om steeds weer betere prestaties te leveren. Hier is een koppeling te leggen met passie. Passie is een heel sterke drijfveer om je ergens helemaal op te storten. Door de passie voor bijvoorbeeld je vak of een bepaald onderwerp geef je betekenis aan je activiteiten en ben je zeer gedreven om de doelen te bereiken die voor jóu belangrijk zijn.

Ondernemersgen.indd 120 04-01-2011 12:22:29

Prestatiegerichtheid bij de ondernemers

In de gehouden interviews viel Wim van der Leegte op als het ging om prestatiegerichtheid. Deze ondernemer is zeer actief gericht op het met heel veel succes bereiken van doelen. Hij heeft het bedrijf van zijn vader overgenomen terwijl hij nog studeerde en het bedrijf verliesgevend was. In ruim tien jaar tijd heeft hij het bedrijf winstgevend weten te maken. Toen het bedrijf perfect draaide, zag de ondernemer er geen uitdaging meer in en is hij andere bedrijven gaan overnemen. Aldus Wim van der Leegte: 'Het geeft een bevredigend gevoel als je een bedrijf overneemt dat slecht draait. Het werken naar je doel, want je bent dan toch de redder van het bedrijf. Als je aan sport doet, wil je toch ook winnen? Ik denk dat winnen een prachtig gevoel geeft. Als topsporter is winnen toch het ultieme? Zo moet het in het bedrijfsleven ook zijn, de wil om te winnen. Mijn mensen zijn allemaal in loondienst, maar het zijn toch winnaars.' Inmiddels is VDL Groep uitgegroeid tot een imperium met tachtig werkmaatschappijen die vanuit zestien landen werken met bijna zevenduizend medewerkers in dienst. Een industrieel conglomeraat dat zich toelegt op de ontwikkeling, productie en verkoop van halffabrikaten, bussen en andere eindproducten die zo divers zijn als bewegwijzering, verpakkingsmachines en zonnebanken.

Misschien heeft prestatiegerichtheid van ondernemers te maken met een vorm van geldingsdrang. Het gaat dan om het bewijzen van jezelf naar de omgeving toe. Als je ondernemer binnen een familiebedrijf bent, voel je dat wellicht sterker, hoewel ik dat niet bij iedereen in de interviews heb kunnen ontdekken. Een verantwoordelijkheid richting de familie om het bedrijf een stap verder te brengen. Pieter Knaapen: 'Er zit ongetwijfeld prestatiedrang bij. Ik herken dat ook bij mijzelf. Mezelf proberen te bewijzen, ook naar de omgeving toe. In een familiebedrijf zit ook enige competitie. Dat zit bij ons ook wel. Ik ben dan ook de oudste zoon dus ik voel me dan ook verant-

Ondernemersgen.indd 121 04-01-2011 12:22:29

woordelijk.' Maar ook als het niet om een familiebedrijf gaat, kan de ondernemer zich willen laten gelden. Claudia Willemsen: 'Ik kon gemakkelijker rekenen als het in geld was, appels interesseerden me niet. Dat is niet uit winstbejag. Ik wil tastbaar maken dat ik ergens in geslaagd ben. Voor mezelf… Ik wil me voor mezelf bewijzen. Ik wilde het arbeidersjuk onder me vandaan halen. Je hebt maar één leven en je bent voor jezelf verplicht om daar het maximale uit te halen. Niet je suf werken, maar iets bijdragen aan de wereld. Ik hoef geen eer of standbeeld, maar ik wil verschil maken. Wat ik leuk vind, is dat ik blijkbaar als voorbeeld dien voor veel mensen. Ik hoop dan ook een inspirerend voorbeeld te zijn.' Inmiddels wordt de prijzenkast van de ondernemer steeds voller met de verkiezing tot onder andere de Gouden Gazelle Award (2010), Business Mama (2010), Emerging Entrepreneur of the Year (2009) en Beste Webwinkel (2007), bewijzen van succesvol ondernemerschap.

Voor andere ondernemers is prestatiegerichtheid meer de 'drive' om vooruitgang te boeken en continu de organisatie en jezelf te verbeteren. Jacky Michels: 'Bij elke opdracht die ik doe, heb ik altijd het resultaat voor ogen. Ik vind het dan heel belangrijk dat het resultaat door de klant ook als een "zeer goed" resultaat wordt ervaren. Dus mijn prestatiedrang is hoog en dat brengt me vaak in een lastig parket. Het moet leiden tot een optimaal eindproduct. Die prestatiedrang en de erkenning zijn voor mij heel belangrijk. Ik heb altijd gehad: Ik moet me bewijzen.' In de tussentijd is dat aardig gelukt en wordt SOS Retail van de ondernemers Jacky Michels en Nancy van Kleef een begrip in het land van bedrijfs- en franchiseformules.

Hoe kun je prestatiegerichtheid ontwikkelen?

Ondernemers kunnen een té hoge mate van prestatiegerichtheid ontwikkelen, waardoor ze te ver doorschieten. Dit kan leiden tot kortzichtigheid doordat je alles ontziend alleen op

Ondernemersgen.indd 122 04-01-2011 12:22:29

het doel bent gericht. Je kunt ook de neiging ontwikkelen tot perfectionisme en zelfoverschatting, wat ten koste kan gaan van slagvaardigheid. Mocht je niet zover zijn en dit O-Gen willen ontwikkelen, dan zal het je helpen als je ambitieus, vasthoudend en besluitvaardig bent. Mensen die afwachtend zijn en een laag zelfvertrouwen hebben, zullen meer moeite hebben met dit O-Gen.

Je kunt prestatiegerichtheid ontwikkelen door je zo concreet mogelijk voor te stellen wat je wilt bereiken. Als je deze doelstellingen SMART maakt en aangeeft welke activiteiten nodig zijn om ze te bereiken, weet je hoe je je doelen moet bereiken en wanneer dat gelukt is. Een goede planning en het stellen van prioriteiten zal je daarbij ondersteunen.

Praktische tips

- Stel jezelf een doel voor ogen dat je beeldend vastlegt met fotomateriaal, een filmpje, een reclameposter en dergelijke. Check bij iedere actie in hoeverre die bijdraagt aan het realiseren van je doel.
- Het is verstandig om in het traject meetpunten te hebben, zodat je kunt zien waar je staat op de weg naar je doel.
- Realiseer je dat ook de weg naar je doel veel voldoening geeft, niet alleen het bereiken ervan.

Stof tot nadenken

- Hoe gedreven en ambitieus ben je?
- Wat zijn je persoonlijke doelen als ondernemer?
- Wat wil je bereiken met je bedrijf?
- Ben je in staat om anderen te stimuleren teneinde prestaties te verhogen en doelstellingen te behalen? Kun je dat concreet en meetbaar maken?

Ondernemersgen.indd 123 04-01-2011 12:22:29

- Welke activiteiten zijn nodig om je doelstellingen te realiseren?
- Hoe bepaal je wat belangrijk en/of urgent is?
- Hoe zorg je ervoor dat je doorzet als het even tegenzit?
- Reserveer je voldoende tijd om je doelstellingen door te nemen en te evalueren in hoeverre deze behaald zijn?
- Heb je een goed ontwikkeld organisatievermogen om overzicht te houden over je doelen en systematisch naar een resultaat toe te werken?

11 Strategisch inzicht

'Wat ik heel erg doe, is het sturen op mensen en niet op geld. Dat weiger ik ook te doen. Natuurlijk moeten de cijfers goed zijn.'
Joke van der Ven

Wat is strategisch inzicht?

Met alleen een visie kom je er niet, er is ook een strategische houding en inzicht nodig om de visie te kunnen vertalen naar concrete stappen en handelingen en niet te blijven zweven in mooie idealen. Je moet de visie als het ware concretiseren voor medewerkers of collega's, omdat het jóuw visie is en wat moeten zij hier in hun dagelijks werk mee? Als ondernemer bepaal je verder wat de doelstellingen van de organisatie zijn. Wat wil je met elkaar bereiken? Volgens Carmen Breeveld is strategisch inzicht 'het bedenken wat je wil bereiken en het uitvoeren van gerichte acties zoals: Wie wil ik tegenkomen, dus waar moet ik naartoe?'

De activiteiten die worden uitgevoerd en de middelen die hiervoor worden ingezet, hebben als doel resultaat te behalen op de afgesproken doelstellingen. Hierbij is de ondernemer continu aan het monitoren of het bedrijf nog binnen zijn visie acteert. De ondernemer heeft dus een 'helicopterview' nodig om de afzonderlijke organisatieonderdelen en het geheel op de juiste koers te houden. Daarbij is hij continu bezig met het

Ondernemersgen.indd 124 04-01-2011 12:22:29

bewaken van de strategie, het bijstellen ervan en de vertaling naar de interne organisatie.

Strategisch inzicht bij de ondernemers

In de verhalen van de ondernemers kwam duidelijk strategisch inzicht naar voren. In visie zijn ze heel sterk en tegelijkertijd weten ze ook hoe ze ervoor moeten zorgen dat de juiste stappen worden genomen. Karin Orsel: 'We zijn ooit begonnen als beheerder voor schepen van derden, we waren hiermee altijd afhankelijk van wat er in Nederland gebeurt en van de wetswijzigingen. Wij zijn verantwoordelijk voor het volledige management met uitzondering van de bevrachting. Op een gegeven moment hebben we gezegd dat we geen concurrent worden van onze klanten, we houden ons dus afzijdig van de bevrachting, maar dat we wel kiezen voor eigen schepen. Op het moment dat je eigen schepen hebt, heb je meer invloed of de schepen blijven of niet. Dit geeft meer onafhankelijkheid. In het verleden hebben we ook andere uitstapjes gemaakt, maar we kwamen dan te ver van onze doelgroep af en dat werkt niet. We zijn momenteel wel bezig met andere ontwikkelingen en nieuwe projecten, wat volledig in lijn is met de koers die we als bedrijf willen gaan varen, want ons bedrijf is er klaar voor om nieuwe uitdagingen aan te gaan.'

Als ondernemer is het belangrijk dat je weet wat je strategische opties voor de toekomst zijn. Wil je gaan groeien en kies je voor product- of marktontwikkeling of ga je toch voor diversificatie? Zie je markttrends waar je op in wilt spelen en ga je daarin investeren? De keuze voor een optie is niet alleen afhankelijk van bijvoorbeeld de financiële en organisatorische mogelijkheden, maar ook van de toepasbaarheid binnen je visie.

Hoe kun je strategisch inzicht ontwikkelen?

Strategisch inzicht kun je leren. Dit zal gemakkelijker zijn voor ondernemers die sterk zijn in probleemanalyse, goed conceptu-

Ondernemersgen.indd 125 04-01-2011 12:22:29

eel kunnen denken en een sterk ontwikkeld vermogen tot organiseren hebben. Zij zullen gemakkelijker een visie met bijbehorende doelstellingen kunnen formuleren en daaraan gekoppeld een strategisch actieplan. De valkuil als je te ver doorgaat in strategisch inzicht kan zijn dat je te veel kaders en randvoorwaarden gaat opstellen, waardoor er geen speelruimte meer is voor de medewerkers. Heb je een opvatting als: 'We zien wel hoe het gaat' of 'Ach, dat hoeft allemaal niet, ze snappen wel wat ik bedoel', dan zal deze je ontwikkeling op strategisch inzicht in de weg kunnen staan.

Praktische tips

- Kijk naar je visie en bepaal welke doelstellingen daarbij passen. Ga dus van abstract naar concreet en weer terug. Hoe ziet de omgeving eruit, wat doet jouw onderneming in die omgeving, wat zijn de belangrijkste kwaliteiten, welke waarden en overtuigingen hanteert jouw onderneming, wat is de identiteit en missie?
- Het is goed om je doelstellingen SMART te maken en te kijken welke actiepunten jij op je neemt en voor welke je kunt samenwerken met anderen.
- Evalueer regelmatig of je strategie nog goed is en stel deze bij waar dat nodig is.

Stof tot nadenken

- Welke prioriteiten heb je voor jezelf gesteld en in hoeverre zijn deze in overeenstemming met de ondernemingsdoelstellingen?
- In hoeverre zijn de activiteiten in lijn met de doelstellingen van de onderneming?
- Wat zijn de korte- en langetermijndoelstellingen en -actieplannen voor je onderneming?

Ondernemersgen.indd 126 04-01-2011 12:22:29

- Liggen de doelstellingen voor de korte termijn in het verlengde van die voor de lange termijn?
- Hoe zorg je ervoor dat je verder denkt dan de dagelijkse gang van zaken door het overdenken van vraagstellingen, problemen en kansen op de lange termijn?
- Heb je inzicht in de manier waarop de ondernemingsstrategie zich heeft ontwikkeld over de jaren en zich nog verder zal ontwikkelen?
- Welke ontwikkelingen in de omgeving neem je waar en welke impact kunnen deze hebben op de onderneming, nu en in de toekomst?
- Hoe kun je op basis van ontwikkelingen en trends je huidige beleid aanpassen?
- Wat is de invloed van mogelijke strategische opties op de organisatie?
- Hoe vaak evalueer je of doelstellingen zijn behaald en waarom wel/niet?

12 Zelfreflectie

'Alles wat je doet om niet te zijn wie je bent, blokkeert je succes.'
Geert Teeuwen

Wat is zelfreflectie?

Net als voor het ontwikkelen van een visie zou het voor ondernemers heel verstandig zijn om tijd in te ruimen voor zelfreflectie. Tijd voor jezelf te nemen om te zien of je nog wel de dingen doet die je wilt doen, of het de goede dingen zijn, om te zien waar je krachten liggen en waar je anderen voor zou kunnen inschakelen. Er zijn helaas weinig ondernemers die hier de tijd voor nemen, hoewel het essentieel is. Je omgeving en je organisatie veranderen continu en als ondernemer kun je dus ook niet stilstaan. Het lerend vermogen is voor iedere ondernemer van groot belang. Rishi Kartaram zegt het als volgt: 'Ik ben heel zelfkritisch; ben ik zelf nog goed bezig, zitten we in de

Ondernemersgen.indd 127 04-01-2011 12:22:30

goede branche en dergelijke. Allemaal leermomenten en het gaat erom hoe je met die leermomenten omgaat. Dat bepaalt het succes van je onderneming en van jezelf. Ondernemerschap is iets heel persoonlijks. We hebben het over een onderneming en over ondernemerschap, maar die woorden zijn afgeleid van de ondernemer als persoon. Alles komt van die persoon. Dus geloof in jezelf en als je dat doet, zet dan door!' Veel ondernemers leven echter volgens de waan van de dag. Ze denken niet na over hun persoonlijke ambities en doelstellingen, maar gaan aan de slag met wat er die dag op ze afkomt. Ze denken en handelen op basis van een onbewuste reflex in plaats van bewuste reflectie. Juist jezelf de vraag stellen of je nog met de dingen bezig bent die je leuk vindt, is heel belangrijk. Misschien ben je wel een volle werkweek actief als ondernemer, maar wil je meer tijd voor je hobby's of voor je gezin. Ik ben ook mensen tegengekomen die ondernemerschap de rug hebben toegekeerd om weer in loondienst te gaan, zodat ze meer met hun vak aan de slag konden. Alles is goed, zolang het maar *jouw* keuze is.

Zelfreflectie is niet alleen van belang om stil te staan bij je ambities maar ook bij je functioneren. Het zal je helpen bij het vaststellen welke samenwerkingspartners of medewerkers je nodig hebt om jouw O-Genen aan te vullen met andere kwaliteiten. Op die manier kun je de dingen blijven doen waar je goed in bent. Je kunt dan het beste uit jezelf halen en daarmee uit je medewerkers, waardoor je samen beter presteert. Henk Strootman zegt: 'Iedere fase van de ontwikkeling van de organisatie vraagt een ander type ondernemer. Zelfreflectie is dus van groot belang om dit als ondernemer ook te kunnen.'

Zelfreflectie bij de ondernemers

Vrijwel alle geïnterviewde ondernemers onderkenden het belang van zelfreflectie en een zelfkritische houding, maar zagen dit niet als hun beste O-Gen. Sterker nog, het werd door de ondernemers zelfs helemaal niet genoemd als sterk punt.

Ondernemersgen.indd 128 04-01-2011 12:22:30

Misschien juist het bewijs dat ze een hoge mate van zelfreflectie bezitten. Een andere verklaring kan zijn dat het veelal een onbewust proces is. Aldus Ruud Koornstra: 'Zelfreflectie is bij mij een continu proces. Als ik in de "flow" zit, denk ik er niet over na en gaat het onbewust.'

Ik ben ervan overtuigd dat de ondernemers uit dit boek niet zo ver waren gekomen als ze geen hoge mate van zelfreflectie zouden bezitten en hieraan gekoppeld lerend vermogen. De kunst om te blijven leren van jezelf maar ook van anderen. Erik Kamps: 'Voor ondernemen is geen school, maar je moet continu ontwikkelen, op je bek gaan, doorgaan en dat niet erg vinden. Dat doe je zelf en ik ben daar iedere dag nog mee bezig. En dat geldt voor iedere ondernemer, want hij moet "survivallen" in positieve zin. De omgeving en de maatschappij veranderen. Doe je dat niet, dan ben je weg.'

Dus als ondernemer blijf je continu leren, ook van jezelf. Waar liggen mijn krachten en benut ik die? Waar sta ik nu en waar wil ik over drie jaar staan? Zijn de dingen die ik doe nog steeds de juiste dingen? De antwoorden kunnen als consequentie hebben dat je je verder op een aantal punten gaat ontwikkelen of dat je bijvoorbeeld bepaalde kwaliteiten om je heen gaat verzamelen. Joke van der Ven: 'Als je niet in de spiegel durft te kijken, als je niet af en toe een spiegeltje voorgehouden krijgt, kun je gauw de mist ingaan. Ik maakte laatst een vervelende opmerking naar een medewerker. Ik maak dan natuurlijk mijn excuses, iets wat veel ondernemers al niet zouden doen, maar ik vind het verschrikkelijk. Ik ben daar dagen kapot van. Hoe heb ik dit nu laten gebeuren? Dat vind ik echt erg.'

De uitspraak van Joke van der Ven maakt duidelijk dat ondernemers ook 'gewone' mensen zijn. Mensen van vlees en bloed die ook wel eens twijfelen en onzeker zijn. Maar ze zijn zich ervan bewust en ze zijn bereid anderen in te schakelen als dat nodig is of zichzelf verder te ontwikkelen. Rishi Kartaram: 'Probeer te leren van moeilijke situaties. Bijvoorbeeld na het

Ondernemersgen.indd 129 04-01-2011 12:22:30

eerste jaar stond ik op het randje van faillissement. Daarvan leren en kijken naar wat ik fout heb gedaan. Wat doe ik nu verkeerd? Het is dus belangrijk dat je uit de momenten dat het slecht gaat, leert en sterker wordt. Dat zijn succesmomenten.' Aanvullend zegt Henk van Houtum: 'Zelfreflectie is heel erg nodig, je moet goed weten wat je wel en niet kunt. En ook wat je ambities zijn en wat je belangrijk vindt. En ook het succes willen hebben. Ik ken een bedrijf in onze branche dat de afgelopen jaren zeer hard is gegroeid en dat ergert me ongelofelijk. Hoe is het in godsnaam mogelijk dat ze dat bereiken? Ik kan daar niet tegen. Wij zijn niet zo geweldig gegroeid, maar zij wel…'

Een cliché, maar ook de succesvolle ondernemers geven bij dit onderwerp als tip: blijf jezelf! Karin Orsel: 'Blijf jezelf, dat klinkt wazig. Maar waarom ben ik gekomen waar ik nu ben? Omdat ik mezelf ben gebleven ongeacht wie er voor me staat. Op het moment dat je meer met ministers en andere hoogwaardigheidsbeklederS in aanraking komt, zie je dat het ook gewone mensen zijn. Dus, blijf gewoon jezelf, dan bereik je uiteindelijk meer.'

Hoe kun je zelfreflectie ontwikkelen?

Het is goed om je meer te bekwamen in zelfreflectie. Er is wel een valkuil dat je te veel met jezelf bezig bent en daardoor te weinig met je organisatie. Dan loopt het spaak. Het is niet eenvoudig om je te ontwikkelen op zelfreflectie. Openstaan voor ideeën en meningen van anderen is belangrijk, evenals voldoende reflecterend vermogen. Wat je hierbij kan helpen is de inzet van een coach of een vertrouwenspersoon die als een klankbord kan fungeren. Mensen die een hoge mate van arrogantie hebben, een lage zelfdunk of ontvankelijk zijn voor gevoelens van minderwaardigheid, zullen meer moeite hebben met dit O-Gen.

Ondernemersgen.indd 130 04-01-2011 12:22:30

Praktische tips

- Ga terug naar de periode dat je een kind was. Waar was je toen heel goed in en wat vond je het allerleukst?
- Vraag anderen over wat zij het meest en minst in jou waarderen. Denk erover na en schrijf je drie sterkste en minder sterke punten op.
- Als je terugkijkt naar de opmerkingen uit de voorgaande punten, welke sterke punten zet je in voor je bedrijf? Misschien is er nog wel een mogelijkheid om deze punten verder te versterken.
- Bedenk hoe je de mindere punten kunt ontwikkelen of kunt opvangen door samen te werken met anderen.
- Maak je eigen Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP, zie 'Afsluiting') en maak een afspraak met een coach. Je bent tenslotte nooit te oud om te leren!

Stof tot nadenken

- Wat zeggen anderen over je functioneren als persoon? Wat zegt dat over jou?
- Hoe stel jij je kwetsbaar op en vraag je anderen om feedback op je functioneren?
- Analyseer jij je gevoelens voordat je je erdoor laat leiden?
- Welke mensen in jouw onderneming vangen jouw minder sterke punten op?
- Neem je één keer in de week tijd voor zelfreflectie? Waarom vind je dat wel/niet belangrijk?
- Hoe ziet jouw POP er voor de komende vijf jaar uit?
- Waarom zou je wel/geen afspraak met een ondernemerscoach willen maken?
- Waar ben je bang voor?
- Waar ben je onzeker over?
- Kun je complimenten van anderen in ontvangst nemen?

Ondernemersgen.indd 131 04-01-2011 12:22:30

3.5 De relevantie van de O-Genen

'Ik doe niets wat moet, ik doe alleen dingen die ik zelf wil.'
Rahma el Mouden

In de lezingen die ik over dit onderwerp geef, vragen deelnemers of deze O-Genen ook van toepassing zijn op startende ondernemers, op medewerkers binnen een organisatie of op specifieke beroepsgroepen. Ondanks dat ik succesvolle ondernemers heb geïnterviewd met meerdere medewerkers in dienst, zijn alle genoemde O-Genen voor alle ondernemers en ondernemende mensen van belang. Ook voor een startende ondernemer is het van belang om bijvoorbeeld durf en doorzettingsvermogen te tonen. Sterker nog, zeker voor een nieuwe ondernemer zijn deze aspecten van groot belang voor continuïteit op lange termijn. Voor ondernemende managers en medewerkers geldt hetzelfde. Ook voor hen zijn de O-Genen van toepassing. Neem visie: welke zienswijze heb ik op de huidige en toekomstige situatie van onze afdeling, onze divisie of productgroep? Dit is voor alle ondernemende mensen een belangrijke kwaliteit.

De lijst van twaalf O-Genen is dus voor ondernemers zeer goed bruikbaar. Je zou echter per ontwikkelingsfase (zie figuur 3) en per beroepsgroep een verfijning kunnen aanbrengen door de lijst verder uit te breiden. Zo zou je voor accountants 'geloofwaardigheid' en 'accuratesse' kunnen toevoegen als beroepsspecifieke O-Genen en voor coaches bijvoorbeeld 'luisteren' en 'empathisch vermogen'. Dit zijn beroepsspecifieke aanvullingen. De lijst met de twaalf O-Genen geldt over alle beroepsgroepen heen en werd ook door de geïnterviewde ondernemers als compleet ervaren. Als aanvulling op de lijst werd vooral gewezen op het belang van gedragsaspecten zoals openheid, transparantie en eerlijkheid, zowel intern als extern. Aldus Wim van der Leegte: 'Je moet open en eerlijk zijn. Dat

Ondernemersgen.indd 132 04-01-2011 12:22:30

heeft er allemaal mee te maken.' Reynier van Bommel gaat nog iets verder en zegt: 'Ik heb er geen moeite mee om in gesprek met een klant toe te geven dat we bijvoorbeeld een probleem hebben en dat dingen niet goed lopen.'

3.6 Familiebedrijven

'Het bedrijf mag dan officieel van jou zijn, maar het welzijn en de afhankelijkheid van anderen schept verplichtingen.'
Pieter Knaapen

De ondernemers die uit een familiebedrijf komen waar meerdere generaties hun zijn voorgegaan, waren veel bescheidener bij het invullen van de lijst dan de overige ondernemers. Dit is wel een bekend kenmerk van familiebedrijven. Pieter Knaapen zei hierover: 'Als ik heel veel van mezelf zou houden, zou ik misschien meer vijfjes hebben.' Bovendien zijn deze bedrijven meer maatschappelijk betrokken. Ze hebben een ander beeld van hun positie in de maatschappij.

3.7 Hoe herken je het O-Gen?

'Wij zijn in het verleden altijd de "watjes" in de bouw genoemd. En daar zijn wij hartstikke trots op!'
Pieter Knaapen

Het is relatief eenvoudig om kennis te meten, zoals rekenen, taal of vakkennis. Vakkennis kun je ook goed beoordelen aan de hand van de afgeronde opleidingen en door het voeren van gesprekken. Dit gebeurt vaak in procedures voor de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Daarentegen zijn gedrag en houding abstracte begrippen en lastiger om te meten en te

Ondernemersgen.indd 133 04-01-2011 12:22:30

kwantificeren. Er wordt over het algemeen aangenomen dat maar liefst 95 procent van je gedrag onbewust is. Gedurende je leven verzamel je kennis en ervaringen, maar ook waarden, normen en overtuigingen. Deze sla je op in je brein. Als zich een situatie voordoet, worden er allerlei systemen en radertjes in werking gesteld in je hersenen en ga je handelen. Dit handelen doe je onbewust. Je handelen, je gedrag, is echter datgene wat medewerkers zien en waarop ze je als ondernemer of manager beoordelen. Het is dan ook verstandig om zicht te krijgen op je gedrag, hoe je handelt en in welke mate je de O-Genen bezit. Dit kun je doen door heel kritisch naar jezelf te kijken. Vragen die je jezelf daarbij kunt stellen, zijn bijvoorbeeld:

- Doe ik nog de dingen waarvoor ik ondernemer ben geworden? Ben ik nog iedere dag met mijn vak bezig en ervaar ik de vrijheid om te handelen?
- Is de balans tussen werk en privé nog in orde?
- Wat maakt dat ik het in die specifieke situatie lastig vind om een beslissing te nemen? Kijk ik te veel naar de mogelijke consequenties ervan?
- Heb ik een duidelijke visie voor de onderneming en is die onderscheidend van andere bedrijven? Heb ik die op de juiste wijze naar de medewerkers gecommuniceerd? Wie zou ik nog kunnen benaderen om mijn visie verder uit te werken?
- Wat waardeer ik zo in die andere ondernemer? Gaat het om een kwaliteit die ik zelf mis?

Bij het reflecteren op je functioneren als ondernemer kun je ook de opmerkingen meenemen die mensen in je omgeving maken. Waarom zeggen veel mensen dat je zo creatief bent en in welk verband wordt dat compliment gemaakt? Anderen vinden je een enorme doorzetter, wat heeft je dat gebracht?

Ondernemersgen.indd 134 04-01-2011 12:22:30

Je kunt ook mensen actief benaderen en vragen om feedback. Je kunt anderen vragen stellen als:

- Welke sterke en minder sterke punten kun je noemen over de bijeenkomst met de medewerkers? Hoe kan ik een volgende keer nog beter de boodschap overbrengen?
- Ik heb het voorstel misschien wat te snel van tafel geveegd, maar voor mij was het duidelijk en konden we niet anders dan dit besluit nemen. Denk je dat we er langer bij stil hadden moeten staan, was ik te snel met mijn besluit?

Veel ondernemers vinden zelfreflectie onnodig en lastig, maar degenen die het bedrijf verder willen ontwikkelen, realiseren zich dat dit begint bij henzelf. Verandering en ontwikkeling van de onderneming begint bij de ontwikkeling van de ondernemer als persoon. Dat betekent reflecteren over je functioneren, feedback vragen en ook accepteren en waarderen. Het kan ook voor jou waarde hebben om een persoonlijke coach of mentor in te schakelen die je een spiegel voorhoudt en je verder begeleidt in je ontwikkeling. Als je weet waar je krachten liggen en op welke terreinen je minder sterk bent, weet je ook welke mensen je om je heen moet verzamelen. Als financieel inzicht niet je sterke punt is, zorg dan dat er iemand naast je staat die die kwaliteiten wel heeft en betrouwbaar is. Zorg dat je mensen om je heen hebt die beter zijn dan jij. Dan kun je elkaar namelijk heel goed aanvullen op de sterke punten. In de verschillende levensfasen van je bedrijf is het verstandig om andere kwaliteiten aan te vullen. Als je bedrijf groeit, wil je mensen om je heen die anderen kunnen overtuigen en adviseren. In een volgende fase wil je wellicht stabiliseren, waardoor je juist op zoek gaat naar mensen die een sterk organisatievermogen bezitten.

Naast zelfreflectie en het vragen om feedback van anderen, kun je er ook voor kiezen om een diepte-interview te houden met een mentor of coach. In een interview word je gespiegeld

Ondernemersgen.indd 135 04-01-2011 12:22:30

en aan het denken gezet. Hierdoor kun je als het ware met nieuwe ogen naar jezelf kijken. Verder kun je er nog voor kiezen om een schriftelijke persoonlijkheids- of ondernemerstest te doen. Bij deze testen vul je vragen over jezelf in en op basis daarvan volgt een rapportage die een beeld schetst van wie jij bent. Vaak zijn deze testen uit te breiden met een zogeheten 360-graden feedback. Je nodigt anderen uit om vragen over jou te beantwoorden. Als alle resultaten in één overzicht staan, zie je hoe je over jezelf denkt en wat anderen van je vinden. Dat kan heel verrassend zijn. Je kunt jezelf niet als dominant beschouwen omdat je vindt dat je gewoon duidelijk bent en ieders mening in je besluitvorming meeneemt. Op anderen kun je door je gedrag wel als dominant overkomen, omdat de medewerkers bijvoorbeeld meer betrokken willen zijn bij de besluitvorming. Een test kan je bewustzijn vergroten en veel gedrag van jou en anderen of problematische situaties verklaren. Van daaruit kun je bepalen of je je op bepaalde aspecten wilt ontwikkelen.

Uit 360-graden feedbackbeoordelingen van bestuurders blijkt dat veel leiders effectiever worden nadat ze een dergelijke beoordeling hebben gekregen. Manfred Kets de Vries (2002) schrijft in zijn boek: 'De ontvangen feedback geeft hun de stimulans om te gaan werken aan de competenties die als onvoldoende beoordeeld werden. Ook wordt hun realiteitszin groter omdat de inzichten die de feedback verschaft, ervoor zorgen dat ze hun eigen gedrag de volgende keer beter kunnen beoordelen.' Voldoende reden dus om aan de slag te gaan met je persoonlijke ontwikkeling.

Stof tot nadenken

- Vraag je regelmatig feedback op je gedrag? Waarom wel/niet?
- Welk gedrag van jou heeft een positief effect op anderen?
- Welk gedrag van jou heeft een negatief effect op anderen?

Ondernemersgen.indd 136 04-01-2011 12:22:31

3.8 Kun je het O-Gen ontwikkelen?

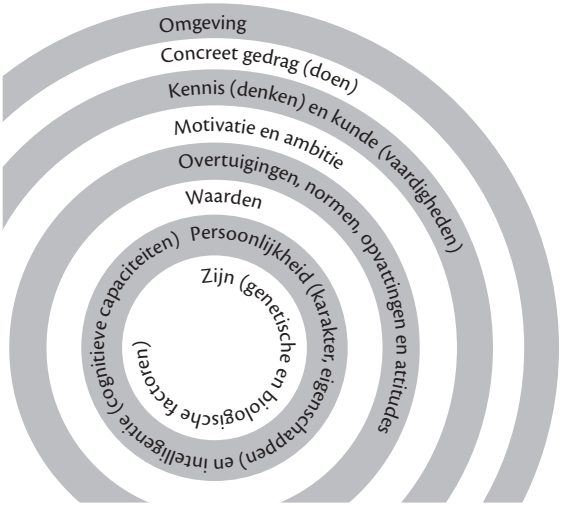
'Gelukkig heb ik niet al te veel geleerd,
anders zou ik te veel nadenken.'
Chris Kepser

Voor de ontwikkelbaarheid van de O-Genen aan bod komt, is het goed om stil te staan bij het woord 'ontwikkelen'. Dit woord betekende oorspronkelijk letterlijk 'afrollen'. In deze context kunnen we zeggen dat het gaat om het afwikkelen van de lagen in je persoonlijkheid, zodat een zuivere kern van jou als persoon – wie je werkelijk bent – zichtbaar wordt. Gaandeweg ons leven hebben we kennis en kunde toegevoegd, maar ook allerlei obstakels en belemmeringen in ons denken. Deze belemmeringen zijn vaak niet op objectieve feiten gebaseerd, maar door onszelf in het leven geroepen. Het zijn gedachten (overtuigingen en opvattingen) die we zijn gaan geloven en continu meenemen. Ik heb als ondernemer regelmatig nieuwe projecten opgepakt en die zijn niet allemaal direct succesvol geworden. Van hieruit kan ik de overtuigingen oppakken: 'Het lukt me toch nooit' en 'Het zal wel weer moeizaam gaan'. Deze overtuigingen zullen me niet helpen, maar juist belemmeren in mijn verdere (persoonlijke) ontwikkeling.

In het afwikkelmodel (figuur 6) gaan we van het gedrag dat we tonen aan de buitenwereld naar de kern, onze essentie. Figuur 6 biedt hiermee inzicht in de elementen die we kunnen ontwikkelen in ons ondernemerschap.

In het kader van dit boek bedoel ik met ontwikkelen: je potentieel benutten (de inhoud van jouw eigen afwikkelmodel) of stappen nemen om iets wat niet je sterke punt is te compenseren of te neutraliseren. Iedereen is het er wel over eens dat we kennis en kunde tot op zekere hoogte kunnen ontwikkelen. Maar door anders te denken (kennis) en te doen (kunde) is het niet zo dat je anders 'bent'…

Ondernemersgen.indd 137 04-01-2011 12:22:31



Figuur 6 Afwikkelmodel

Kennis kunnen we opbouwen door een studie, opleiding of training te volgen, boeken te lezen of congressen en presentaties te bezoeken. Ieder persoon heeft hierbij weliswaar zijn eigen intellectuele plafond, maar je kunt vaak nog wel een slag maken. Bij aspecten waar het gaat om het analyseren of het kunnen omgaan met complexiteit – zoals visie, probleemanalyse en organisatievermogen – zien we dat de ontwikkelbaarheid afhankelijk is van iemands intellectuele nieuwsgierigheid en vermogens. Proberen iemand boven zijn intellectueel plafond te laten stijgen, heeft geen enkele zin en leidt vaak tot frustraties. Die persoon moet dan namelijk op zijn tenen lopen en zaken aanpakken die niet binnen zijn vermogens liggen. Dit leidt tot hoge spanning, stress en frustratie.

Bij vaardigheden gaat het juist om dingen doen; we kunnen gedrag aan- of afleren. Zo kunnen we onze presentatievaardigheden verbeteren. We kunnen leren om beter te presenteren voor een groep doordat we afleren om iedere keer naar het

Ondernemersgen.indd 138 04-01-2011 12:22:31

scherm te kijken en aanleren hoe we ons spreektempo kunnen verlagen en stiltes kunnen inlassen. Niet voor niets dat er zo veel trainingen op dit terrein worden aangeboden. We gaan hierdoor anders en hopelijk beter presenteren en dat is te zien in ons handelen, in ons gedrag. Het gedrag komt niet alleen voort uit de kennis en kunde, maar ook uit de motivatie, overtuigingen, opvattingen en persoonlijkheidskenmerken die achter het gedrag schuilgaan.

In het algemeen kunnen we stellen dat naarmate we verder vanaf de buitenkant van de spiraal (zie figuur 6) naar de kern gaan, de ontwikkelbaarheid afneemt. Dus het is gemakkelijker om het gedrag te ontwikkelen dan het 'zijn', de kern van jou als persoon. Voor alle schillen tussen de kern en de buitenste schil is het lastig om aan te geven in hoeverre het voor een ondernemer mogelijk is daar iets in te veranderen. Vaak hangen de elementen met elkaar samen. We kunnen bijvoorbeeld een training adviesvaardigheden volgen om beter te worden in het verstrekken van adviezen aan externe relaties. Misschien ben je inhoudelijk wel heel goed in je advisering, maar ben je onvoldoende gemotiveerd of straal je veel arrogantie uit waardoor je weerstand bij anderen oproept en je adviezen niet worden opgevolgd. Het is dus afhankelijk van de persoon in hoeverre een O-Gen ontwikkelbaar is. De ontwikkeltips die per O-Gen zijn gegeven, zijn algemene tips die iedere ondernemer kan inzetten. De mate waarin het bij een ondernemer gaat werken en tot ontwikkeling leidt, is afhankelijk van de persoon. Dit wordt verder uitgewerkt in het volgende onderdeel.

Verder spelen de motivatie en gedrevenheid van de ondernemer en de bedrijfsomgeving een rol. Als we zelf niet gemotiveerd zijn om iets te doen, gebeurt er ook niets. Het begint dus bij de motivatie om daadwerkelijk aan de slag te kunnen gaan met het ontwikkelen van O-Genen. Daarnaast speelt de omgeving een belangrijke rol. Een omgeving waarin innovativiteit wordt gestimuleerd, zal de talenten van medewerkers naar

Ondernemersgen.indd 139 04-01-2011 12:22:31

boven halen die innovatief en creatief zijn. Omgekeerd is het ook mogelijk dat de omgeving belemmerend werkt. Als een initiatiefrijk en proactief persoon in een omgeving zit waarin het nemen van initiatieven wordt afgekeurd, komen de talenten niet tot volle bloei. We kunnen hierbij de link leggen naar de omgeving waarin de ondernemer opgroeit. Heeft deze omgeving een ondernemende houding gestimuleerd of juist niet?

3.9 Wat kunnen we nu zeggen over aangeboren of aangeleerd?

Ieder persoon heeft een unieke combinatie in zich van intellectuele vermogens, motivatie, houding en persoonlijkheid. Van intelligentie en persoonlijkheid wordt in het algemeen aangenomen dat ze behoorlijk onveranderbaar zijn. Ze zitten niet voor niets dicht bij de kern van de spiraal. Een aantal wetenschappers heeft echter de afgelopen decennia aangetoond dat eigenschappen op de lange duur wel 'iets' kunnen veranderen (Costa en McCrae, 2006; Roberts, Walton en Viechtbauer, 2006) en vaak in positieve zin. Je moet er dan wel iets voor doen, het gebeurt niet vanzelf. Hoeveel dat 'iets' is, kan helaas door de wetenschap (nog) niet worden gekwantificeerd.

Veel studies laten zien dat intelligentie en persoonlijkheid zowel een aangeboren, oftewel genetische, component hebben als een omgevingscomponent (zoals familieachtergrond, afkomst, opleiding en werkervaring). De wetenschappers van deze wereld zijn het er alleen niet over eens hoe groot het deel is dat door onze genen wordt bepaald. Er zijn experts die aangeven dat dit zo'n 30 tot 40 procent is (onder andere Wildschut, 2009a), maar dit percentage kan oplopen tot 50-60 procent (onder andere Shane, 2010). Hoe hoog het percentage ook daadwerkelijk is, er blijft nog een aanzienlijk deel over dat wordt bepaald door onze persoonlijke ervaringen. We kunnen er op dit moment van uit-

Ondernemersgen.indd 140 04-01-2011 12:22:31

gaan dat het potentieel in de genen ligt, maar dat de persoon dit wel verder moet ontwikkelen en trainen. Je kunt dus wel getalenteerd zijn, maar zonder oefening haal je er niet uit wat erin zit. Dit wordt duidelijk als we een link leggen naar de sport. Je kunt een gespierd lichaam hebben met de juiste bouw en het juiste spierenstelsel om een wielrenner te worden, maar dan moet je dat nog ontdekken en ontwikkelen. Je moet dus überhaupt weten dat je een geschikt lichaam hebt om verder te gaan in de wielersport. Als je hier nooit mee in aanraking bent gekomen, weet je dat ook niet. Ten tweede moet je nog heel veel trainen om een goede wielrenner te worden. Hierbij is zelfvertrouwen en vasthoudendheid van belang om dat vol te kunnen houden en je ambities te kunnen vervullen. De kwaliteit van de omgeving speelt tevens een rol. Hoe stimulerend is bijvoorbeeld de omgeving? Een wielrenner die opgroeit in een gezin waar sport wordt gestimuleerd, heeft een streepje voor op zijn medesporters die geen enkele stimulans ondervinden. Je talent is als het ware een natuurlijke aanleg die je kunt benutten door het verder te ontwikkelen (zie ook Bolton en Thompson, 2004 en Wildschut, 2009b).

Dit talent ontwikkelen en trainen kost veel tijd. Uit onderzoek van de expert in talentonderzoek, professor Anders Ericsson, blijkt dat talent pas tot wasdom kan komen als je er minstens 10.000 uur in steekt! Door heel veel en ook intensief te trainen en te oefenen komen er verschillen tussen mensen naar boven en worden de echte toppers zichtbaar. Die 10.000 urenregel is bijvoorbeeld terug te vinden bij basketbalspelers, schaatsers en concertpianisten (Gladwell, 2009). Het gaat dus niet alleen om aangeboren talent, maar zeker ook om oefening en training. Dit geldt ook voor ondernemerschap. Ondernemerschap is voor een deel aangeboren en de rest is leren van je ervaringen en van anderen. Het is vallen en juist weer opstaan, leren en doorgaan. Ondernemerschap is heel breed, je moet van alle markten thuis zijn. Van al deze markten – financieel inzicht,

Ondernemersgen.indd 141 04-01-2011 12:22:32

marktgerichtheid, netwerken, communicatie, organisatorisch vermogen enzovoort – zul je voor sommige geschikte genen hebben meegekregen en voor andere minder. Maar wat je ook hebt meegekregen, de vraag is: wat doe je ermee? Hoeveel passie en gedrevenheid leg je aan de dag om als ondernemer te willen slagen. Je kunt nog zo ondernemend zijn, als je niet met veel enthousiasme en passie jouw verhaal verkondigt, komt je boodschap niet over en zul je niet succesvol zijn.

Zoals we eerder hebben gezien, kan ook de juiste omgeving zorgen voor een ontwikkeling van je ondernemende eigenschappen. De meeste succesvolle ondernemers uit dit boek zijn opgegroeid in een ondernemersomgeving. Dit is ook niet zo verbazingwekkend gezien het voorgaande. Je bent dan al in aanraking gekomen met ondernemers, je hebt al langs de zijlijn gezien wat dat betekent en wat daarbij komt kijken. Ook zullen deze naaste familieleden jou stimuleren met je bedrijfsidee en je helpen bij het verder uitwerken daarvan. Je moet het daarna nog wel gaan doen, maar je hebt al een vruchtbare omgeving meegekregen. Dat zal zeker helpen.

Over persoonlijkheid en genetische structuren valt nog veel te leren. Als we bedenken dat ieder mens zo'n 20.000 tot 25.000 verschillende genen in zich heeft die moeten worden geïdentificeerd, kun je je voorstellen dat er veel onderzoek nodig is om te ontdekken welke specifieke genen van invloed zijn op ons denken en handelen en hoe dat precies gebeurt. Daarbij komt nog dat genen niet op zichzelf staan, maar op elkaar inwerken en een indirecte impact hebben op gedrag. Het gedrag kan niet worden verklaard door de werking van een enkel gen, maar door de invloed van een combinatie van meerdere genen. Daar is het laatste woord dus nog niet over gezegd. Nieuwe technieken geven ons wel steeds meer inzicht in de mens, zijn genen en zijn persoonlijkheid. Sommige onderzoekers hebben het 'Big Five'-model gebruikt om de relatie tussen persoonlijkheid van de ondernemer en zakelijk succes te

Ondernemersgen.indd 142 04-01-2011 12:22:32

onderzoeken. De reden hiervoor is dat de persoonlijkheid van een individu zijn of haar gedrag voorspelt. Hieruit volgt dat de persoonlijkheidskenmerken van ondernemers – en daarmee hun gedrag – een belangrijke invloed kunnen hebben op het langetermijnsucces van ondernemingen. Dit verband is onderzocht door Ciavarella en zijn medeonderzoekers (2004), maar zij vonden dat alleen 'consciëntieusheid' en juist een gebrek aan 'openheid' gerelateerd zijn aan ondernemingssucces (in dit geval overleving op lange termijn). De ondernemers in dit onderzoek zijn dus zorgvuldig, ordelijk en planmatig. Verder hebben ze een praktische instelling en zijn ze gericht op het resultaat en geneigd om gangbare paden te volgen en te kiezen voor een conventionele aanpak. Aangezien dit kenmerken zijn voor managers, lijkt het erop dat de ondernemer zich moet ontwikkelen naar 'manager' om de onderneming op lange termijn te laten overleven. We hebben dit fenomeen eerder omschreven in 1.10.

Stof tot nadenken

- Welke waarden zijn voor jou het allerbelangrijkst? Voorbeeld: eerlijkheid.
- Zie je die terug in je onderneming? Voorbeeld: we zijn altijd eerlijk naar elkaar en relaties toe, hetgeen betekent dat we altijd eerlijk aangeven waarom een levering later is en ook toegeven als we een fout hebben gemaakt.
- Wat vind je écht belangrijk in je ondernemerschap?
- Welke overtuigingen en opvattingen heb je over het succes van ondernemerschap?
- Zijn deze overtuigingen op waarheid gebaseerd, kloppen ze wel?
- Welke overtuigingen en opvattingen staan je in de weg om je verder te ontwikkelen als ondernemer?
- Welke belemmeringen en obstakels weerhouden je ervan om actie te ondernemen?
- Wat kun je *nu* doen om deze belemmeringen weg te halen?

Ondernemersgen.indd 143 04-01-2011 12:22:32

3.10 Onderscheidend vermogen via je O-Genen

'Ondernemen begint met het geloof dat je het kunt.'
Henk Strootman

Juist voor kleinere ondernemers in de dienstverlening kunnen O-Genen leiden tot een herkenbaar onderscheidend vermogen. Binnen de dienstverlening is de ondernemer degene die de dienst levert en daarin kun je je belangrijkste O-Gen tot uitdrukking laten komen. Hoe beter je je O-Gen van binnenuit – van nature – gaat inzetten, hoe beter je je kwaliteiten naar voren laat komen. En hoe leuker het voor je is! We vinden de dingen die we goed kunnen, namelijk het leukst. Je kunt dus je onderscheidend vermogen laten gelden door je grootste O-Gen in te zetten: waarin ben je echt de aller-, allerbeste?

In *Good to Great* spreekt Jim Collins over het Egelprincipe en hij gebruikt daarvoor drie cirkels:

1. G2G-talent: waarin ben je de allerbeste en waarin ben je niet de allerbeste? Het gaat hierbij niet om wat je zou willen, maar juist om wat je zou kunnen.
2. G2G-economie: op welke brandstof loopt jouw economische motor? Met andere woorden, waar ga je je geld mee verdienen?
3. G2G-passie: wat roept je hartstocht op?

De drie cirkels moeten met elkaar in evenwicht zijn. Jim Collins zegt daarover: 'Verdien je veel geld met iets waar je nooit de allerbeste in kunt worden, dan ben je wel goed maar niet geweldig. Ben je ergens de allerbeste in, dan verlies je die toppositie als je niet een echte passie hebt voor wat je doet. Ten slotte, je kunt alle passie van de wereld hebben, maar als je niet de allerbeste bent of het is economisch gezien onzin, dan heb je een hoop plezier, maar je zult nooit van goed in geweldig veranderen.' Dit ligt in het verlengde van wat Peter Swinkels en Henk

Ondernemersgen.indd 144 04-01-2011 12:22:32

van Houtum zeiden over het vinden van je échte toegevoegde waarde voor de gehele samenleving. In iedere bedrijfstak zitten organisaties die het verschil weten te maken en bedrijven die minder presteren.

Stof tot nadenken

- Wat is jouw G2G-talent?
- Wat is jouw G2G-economie?
- Wat is jouw G2G-passie?
- Zijn deze drie onderdelen met elkaar in evenwicht?
- Zo nee, welk element ga je aanpassen om de balans te herstellen?

3.11 Hoe ga je je nu verder ontwikkelen in ondernemerschap?

'Je leven is te kort om niet degene te zijn die je bent.'
Geert Teeuwen

Het ontwikkelen van de O-Genen is een lastige kwestie. Dat hebben we eerder in het boek kunnen zien. Er zijn mensen die beweren dat je alles kunt ontwikkelen, terwijl anderen ervan uitgaan dat je juist bent zoals je bent. De experts lijken het er echter over eens te zijn dat het per individu verschillend is of een O-Gen is te ontwikkelen of verbeteren. De reden hiervoor is dat een competentie, en daarmee een O-Gen, samenhangt met intelligentie, motivatie en persoonlijkheid (zie ook 3.9). Dit maakt het lastig om aan te geven of een competentie 'per definitie' wel of niet ontwikkelbaar is. De ontwikkeling van de O-Genen vraagt namelijk voor iedereen een andere aanpak. Maar door de juiste motivatie, een lerende houding en een goede omgeving zijn de O-Genen (deels) aan te leren. Voor dit boek is niet alleen gekeken naar de literatuur omtrent ondernemerschap en competentieontwikkeling, maar zijn vooral de

Ondernemersgen.indd 145 04-01-2011 12:22:32

ondernemers zelf aan het woord om vanuit hun eigen ervaringen uitspraken te doen.

Maar wat ga jíj nu ontwikkelen? Ga je veel aandacht besteden aan je minder sterke kanten of ga je juist je grootste krachten verder versterken? In bedrijven wordt nog steeds veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van iemands zwakke punten. We proberen deze persoon te trainen of we sturen hem naar een workshop of een coach. Op zich niets mis mee als de persoon gemotiveerd is om te veranderen, hij er last van heeft en de zwakke punten van belang zijn om succesvoller te kunnen worden. Maar juist de punten waarop we minder goed presteren, zijn gekoppeld aan activiteiten die we het minst leuk vinden. Misschien kun je voor deze werkzaamheden veel beter gaan samenwerken met anderen die daar wel heel goed in zijn. Je hoeft niet overal een ster in te zijn. Het is absoluut geen schande als je anderen inschakelt. Voor mij is het juist een teken van kracht, niet van zwakte. De dingen waar we wel plezier aan beleven en waar we om worden gewaardeerd, zijn de zaken die te maken hebben met onze sterke punten. En als je juist deze sterke punten verder ontwikkelt, krijg je meer energie, motivatie en zelfvertrouwen. Marc Lammers heeft dit met zijn 'gouden' dameshockeyteam ook ondervonden. Hij begon met trainen op de zwakke punten van speelsters, maar heeft dit gaandeweg omgedraaid naar trainen op juist de sterke punten. En door het nog verder perfectioneren van de krachten werd het verschil gemaakt. Van hem hoorde ik tijdens zijn presentatie de mooie uitspraak: 'Je wint een wedstrijd nooit op je zwakke punten.'

De uitspraak van Marc Lammers spreekt mij zo aan omdat ik een groot voorstander ben van focussen op je kwaliteiten. Op je kwaliteiten onderscheid je je van andere ondernemers. En nog belangrijker, je haalt plezier uit de activiteiten waarbij je gebruikmaakt van je sterkste punten. Mensen worden gelukkig als ze de dingen doen waar ze goed in zijn, die gaan dan als

Ondernemersgen.indd 146 04-01-2011 12:22:32

het ware vanzelf. Ze komen in een 'flow', een toestand waarbij ze ergens helemaal in opgaan en de tijd vergeten (Csikszentmihalyi, 2008). Een stroming die hierbij aansluit, is positieve psychologie. Volgens de grondleggers van deze stroming, Seligman en Csikszentmihalyi, heeft het denken in problemen, beperkingen en tekortkomingen weinig opgeleverd. Zij pleiten voor de insteek vanuit de positieve kant: wat gaat er allemaal wél goed? Die krachten van jezelf, zoals enthousiasme, doorzettingsvermogen en creativiteit, zet je in voor je verdere ontwikkeling. Als je vanuit de sterke punten werkt, is het leuk om als ondernemer met je 'zelfwording' aan de slag te gaan!

Stof tot nadenken

- Wat gaat er goed in je onderneming?
- Waaraan beleef je het meeste plezier?
- Bij welke activiteit ervaar je 'flow'?
- Kun je die activiteiten voor jezelf uitbreiden?
- Welk sterk O-Gen wil je nog verder ontwikkelen?
- Welk O-Gen wil je aanvullen door een medewerker, compagnon of samenwerkingspartner?
- Van welk O-Gen heb je last en wil je verbeteren? Hoe ga je dat aanpakken?

Ondernemersgen.indd 147 04-01-2011 12:22:32

Ondernemersgen.indd 148 04-01-2011 12:22:32

Epiloog

'Een ondernemer is een gek met een idee.'
Jan Zeeman

In dit boek ben ik op zoek gegaan naar het 'ondernemersgen'. In het begin heb ik de vraag gesteld of er inderdaad zoiets als een ondernemersgen bestaat. De geïnterviewde succesvolle ondernemers kwamen nagenoeg allemaal uit een ondernemersgezin. Zou er dan een ondernemersgen bestaan en kun je je überhaupt ontwikkelen in ondernemerschap?

Hét ondernemersgen als één specifieke DNA-structuur is niet gevonden en zal zeer waarschijnlijk ook niet bestaan. In dit boek zijn twaalf ondernemersgenen, oftewel O-Genen, bepaald die je in staat stellen om succesvol te worden in ondernemerschap. In de O-Genen – de kwaliteiten, competenties, talenten en vaardigheden die een ondernemer nodig heeft om succesvol te kunnen zijn – zit zowel een genetisch, aangeboren deel – mogelijk zo'n 30 tot 60 procent – als een deel dat je verder kunt bijschaven en ontwikkelen. Helaas is de wetenschap nog niet zover dat ze kan aangeven welk stukje van ieder O-Gen veranderbaar is. Een extra moeilijkheid daarbij is dat genen elkaar beïnvloeden.

De kennis op het gebied van de genetica en de psychologie zal zich ongetwijfeld de komende jaren verder uitbreiden. Er zijn reeds studies waarbij bewijs is gevonden voor de gedeeltelijke erfelijkheid van creativiteit (Bouchard en anderen, 1998), prestatiegerichtheid (Tellegen en anderen, 1988), leidersoriëntatie (Shane, 2010), risicobereidheid (Anohkin en anderen, 2009) en sociale vaardigheden (Carey, 2003). Misschien dat er uiteindelijk toch een DNA-structuur voor succes-

Ondernemersgen.indd 149 04-01-2011 12:22:32

volle ondernemers wordt gevonden. Op dit moment zijn de wetenschappers nog lang niet zover. Ook al zouden we uiteindelijk deze structuur ontdekken, dan nog zal dit niet uitsluitend het succes van je onderneming bepalen. De omgeving – opvoeding en ervaringen – zal altijd een belangrijke rol blijven spelen. Voor kinderen uit een ondernemersgezin kan er daardoor sprake zijn van zowel een genetische invloed als een stimulerende ondernemersomgeving. Dit kan de verklaring zijn voor het feit dat veel van de geïnterviewde succesvolle ondernemers uit een ondernemersgezin komen.

Ondanks dat er geen DNA-structuur is gevonden, kun je als ondernemer wel aan de slag om jouw kans op succes te vergroten. Als jij succesvol wilt zijn, is het van belang dat je je kwaliteiten in ieder geval (h)erkent. Waar liggen je sterke en je minder sterke punten? In welke mate bezit je de O-Genen visie, durf en doorzettingsvermogen? Het is goed om na te denken over het belang van deze kwaliteiten voor de ontwikkeling van je onderneming.

In dit boek zijn de verhalen van succesvolle en (in omvang) grotere ondernemingen meegenomen, maar de O-Genen zijn zeker ook van toepassing op kleinere bedrijven of zzp'ers, intern ondernemerschap of bijvoorbeeld studentbedrijfjes. Voor iedere ondernemende persoon is het van belang dat je een visie ontwikkelt, dat je stappen zet op weg naar het verwezenlijken van je ambities en doelstellingen en dat je doorzet als het even tegenzit en ervan leert.

Als je weet wie je als ondernemer bent, kun je een keuze maken of je bepaalde O-Genen waar je al goed in bent, verder wilt versterken zodat je daar nóg beter in wordt, of dat je een aspect waar je minder goed in bent, gaat verbeteren. In beide gevallen kun je ervoor kiezen om regelmatig te reflecteren of andere ondernemers te observeren en met hen te klankborden. Vaak kun je echter sneller en effectiever stappen zetten door

Ondernemersgen.indd 150 04-01-2011 12:22:32

een coach in de arm te nemen die je begeleidt. Bedenk daarbij dat je jezelf altijd (deels) verder kunt ontwikkelen. Het gezegde luidt niet voor niets: 'Je bent nooit te oud om te leren.' Als je maar gemotiveerd bent, als je maar écht wilt. Ik heb in de praktijk gezien dat scherpe kantjes er afgeschaafd kunnen worden. Als je in je communicatie heel directief bent, kun je dit veranderen door je woordkeuze te veranderen en je bewust te worden van je intonatie en houding. Vaak zijn mensen zich niet bewust van hun gedrag en hoe dit overkomt op anderen. Door feedback te vragen of door een coach in te schakelen kun je je gedrag wijzigen. Ondernemers heb ik beter en prettiger zien functioneren door andere overtuigingen aan te nemen. Een overtuiging als:'Het lukt me toch nooit', zal je niet helpen. Als je deze kunt ombuigen naar: 'Het lukt me zeker wel', zul je meer doorzettingsvermogen tonen.

Naast je eigen ontwikkeling kun je ervoor kiezen om met anderen die je aanvullen, (extern of intern) samen te werken. Op die manier vind je complementariteit in je O-Genen waardoor je als geheel beter presteert. Sommige ondernemers voelen dit als een falen van zichzelf. Het getuigt echter van kracht om anderen – die op een bepaald aspect zelfs beter zijn dan jij – in te schakelen. Je hoeft niet overal de beste in te zijn…

In figuur 7 vind je een opzet voor een eenvoudig Persoonlijk Ontwikkel Plan. Deze kun je desgewenst uitbreiden met bijvoorbeeld informatie over de tijdsduur van de verschillende acties, de hulpbronnen die je gaat inzetten, et cetera.

Ondernemersgen.indd 151 04-01-2011 12:22:32

Sterke O-Genen	Doorzettingsvermogen Empathie Durf Creativiteit Luisteren
O-Genen die onderscheidend zijn en verder worden versterkt	Creativiteit
Hoe ga je deze O-Genen versterken (actiepunten)?	Ik ga meer tijd nemen om mijn creatieve ideeën uit te werken en te bespreken met andere ondernemers Van alle creatieve ideeën wordt er per maand één getoetst op haalbaarheid
Beoogd resultaat	Per kalenderjaar lancering van één nieuw product
O-Genen die aandacht behoeven	Besluitvaardigheid
Hoe ga je deze O-Genen versterken (actiepunten)?	Het MT beslist mee over de nieuwe ideeën We gaan over op een lijst van criteria waaraan we opties kunnen toetsen
Beoogd resultaat	Binnen een maand na de haalbaarheidsanalyse wordt het 'go/no-go'-besluit genomen

Figuur 7 Voorbeeld van een Persoonlijk Ontwikkel Plan

Ondernemersgen.indd 152 04-01-2011 12:22:33

Je eigen ontwikkeling als mens en ondernemer is cruciaal. Je omgeving verandert continu en je onderneming kan in een andere ontwikkelingsfase komen. Als ondernemer moet je jezelf en je organisatie in beweging houden en blijven leren om te kunnen overleven en gelukkig te zijn op lange termijn. Het pad waarop je loopt, wordt gevormd door je persoonlijke doelen als ondernemer. De vraag die je jezelf kunt stellen, is welke betekenis het ondernemerschap geeft aan je leven. Wat maakt het de moeite waard? Ik hoop dat je jezelf via dit boek beter leert kennen en dat je groeit als ondernemer en daarmee ook als partner, vriend, collega en relatie.

Stof tot nadenken

- Wat is je grootste leermoment uit het boek?
- Welke actie ga je nemen en wanneer?
- Wat kan je belemmeren om de acties uit te voeren? Wat kun je doen om dan toch door te zetten?
- Ga je hier een externe partij voor inschakelen? Waarom wel/niet?

Ondernemersgen.indd 153 04-01-2011 12:22:33

Over de auteur

Drs. Josette Dijkhuizen is ondernemer en eigenaar van De Zakencoach. Vanuit dit bedrijf coacht en adviseert zij ondernemers en managers in hun ondernemerschap. Het gaat daarbij niet alleen om het versterken van ondernemersvaardigheden, maar ook om praktische adviezen over de commerciële aspecten van de onderneming. Via individuele gesprekken wordt jouw ondernemerschap verder ontwikkeld.

Ondersteunend aan de coaching en advisering verzorgt Josette workshops en lezingen over ondernemerschap. Ze is een veelgevraagd spreker bij onder andere de Kamer van Koophandel, Gemeenten, onderwijsinstellingen en verschillende commerciële bedrijven.

Josette studeerde HEAO-Marketing en NIMA-C, en ook Management- en Organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg en de Leergang voor Professionals bij de School voor Coaching. Na de verschillende opleidingen was zij tien jaar in het midden- en kleinbedrijf actief binnen diverse verkoop- en marketingfuncties. Daarna besloot ze als ondernemer verder haar carrière te vervolgen. Zij is de auteur van het *Startershandboek* en het *Startershandboek voor Inburgeraars*.

Meer informatie over de activiteiten van De Zakencoach kunt u vinden op www.zakencoach.com.

Ondernemersgen.indd 155 04-01-2011 12:22:33

‘Het geeft altijd weer een goed gevoel om een boek van Josette te lezen. Als senior heb je het zeker nodig om eens even uit te waaien in een jonge, frisse wind en daardoor nieuwe energie te krijgen! *Het Ondernemersgen* leest ontspannen, gemakkelijk, begrijpelijk, interessant en leerzaam. Ik vind het een toevoeging op de bestaande literatuur, die er met kop en schouders boven uitsteekt, mede door de stevige wetenschappelijke basis in combinatie met de praktijk. De lezer kan zich hierdoor goed spiegelen. Het heeft mij als ondernemer veel inzicht gebracht.’

Jos van Rheden
Collega-ondernemer
Elam Group b.v.

‘Josette weet door het stellen van de juiste vragen de ander te helpen op praktisch toepasbare wijze stappen te zetten ter verbetering van het ondernemingsresultaat. Ze heeft oprechte interesse in de ander en is een heel goede partner om mee te brainstormen over nieuwe ideeën die je onderneming een ‘boost’ geven. Bovenal is ze een rasoptimist die met haar enthousiasme en energie een heel prettige vrouw is om mee samen te werken.’

Hedwig Passier
Collega-ondernemer
Druk van de Ketel

Ondernemersgen.indd 156 04-01-2011 12:22:33

Geraadpleegde literatuur

Anohkin, A., S. Golsheykin, J. Grant en A. Health (2009), Heritability of risk taking in adolescence: a longitudinal twin study, *Twin Research and Human Genetics*, Vol. 12(4), pp. 366-371.

Baron, R.A. (2004), The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic 'why' questions, *Journal of Business Venturing*, Vol. 19(2), pp. 221-239.

Baron, R.A. (2008), The role of affect in the entrepreneurial process, *Academy of Management Review*, Vol. 33(2), pp. 328-340.

Baum, J.R. en E.A. Locke (2004), The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89(4), pp. 587-598.

Baum, J.R., M. Frese en R. Baron (2007), *The psychology of entrepreneurship*, Psychology Press, eerste druk.

Baum, J.R., E.A. Locke en K. Smith (2001), A multidimensional model of venture growth, *Academy of Management Journal*, Vol. 44(2), pp. 292-303.

Begley, T.M. en D.P. Boyd (1987), A comparison of entrepreneurs and managers of small business firms, *Journal of Management*, Vol. 13(1), pp. 99-108.

Begley, T.M. en D.P. Boyd (1987), Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller businesses, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 79-93.

Benthem, W. van en T. Posthuma-de Boer (2007), *Succes voor morgen: topondernemers aan het woord*, Inmerc, eerste druk.

Ondernemersgen.indd 157 04-01-2011 12:22:33

Birley, S. en D. Norburn (1987), Owners and managers: the Venture 100 vs. the Fortune 500, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2, pp. 351-363.

Black, E.L., F.G. Burton, A.M. Traynor en D.A. Wood (2005), *Are entrepreneurs born or made? Views of entrepreneurs and venture capitalists*.

Blanchflower, D.G. en A.J. Oswald (1998), What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, Vol. 16(1), pp. 26-60.

Boerman, P. (2009), Lange dagen maken, daar gaan we prat op. Maar u wordt er niet succesvol mee. Zelfverzekerd en snel kunnen beslissen is veel belangrijker, blijkt uit nieuw onderzoek, MT *Nieuwsbrief*, 27 november 2009.

Bolton, W.K. en J.L. Thompson (2003), *The entrepreneur in focus – achieve your potential*, Thomson Learning, London, eerste druk.

Bolton, W.K. en J.L. Thompson (2004), *Entrepreneurs: talent, temperament, technique*, Elsevier Butterworth-Heinemann, tweede druk.

Born, M.Ph. en W.M.M. Altink (1991), Een model voor het voorspellen van ondernemerssucces: de ontwikkeling van een beoordelingsschaal voor ondernemerskwaliteiten, *Tijdschrift voor Gedrag en Organisatie*, Vol. 4(3), pp. 153-169.

Bosma, N., M. Van Praag en G. de Wit (2000), *Determinants of successful entrepreneurship*, Scales.

Bosma, N., M. Van Praag, T. Thurik en G. de Wit (2002), *The value of human and social capital investments for the business performance of startups*, SCALES-paper N200204, EIM, pp. 1-20.

Bouchard, T., M. McGue, Y. Hur en J. Horn (1998), A genetic and environmental analysis of the California Psychological Inventory using adult twins reared apart and together, *European Journal of Personality*, Vol. 12(5), pp. 307-320.

Ondernemersgen.indd 158 04-01-2011 12:22:33

Brandstätter, H. (1997), Becoming an entrepreneur – a question of personality structure?, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 18, pp. 157-177.

Brockhaus, R.H. (1982), The psychology of the entrepreneur, In C. Kent, D. Sexton, K. Vesper, eds. *The Entrepreneur: encyclopedia of entrepreneurship*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, pp. 39-57.

Brockhaus, R.H. en P.S. Horwitz (1986), *The psychology of the entrepreneur, the art & science of entrepreneurship*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 260-268.

Burggraaf, W., R.H. Flören en J.V.M. Kunst (2005), *Ondernemerschap en ondernemen: de ondernemer centraal*, Netwerk Pers, eerste druk.

Burlingham, B. (2005), *Small giants: companies that choose to be great instead of big*, Penguin Books, eerste druk.

Burns, P. (2007), *Entrepreneurship and small business*, Palgrave MacMillan, tweede druk.

Burns, P. en J. Dewhurst (1992), *Small business and entrepreneurship*, The Macmillan Press Ltd, Basingstoke.

Cardon, M.S., J. Wincent, J. Singh en M. Drnovsek (2009), The nature and experience of entrepreneurial passion, *Academy of Management Review*, Vol. 34(3), pp. 511-532.

Carey, G. (2003), *Human genetics for the social sciences*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Carland, J.W., F. Hoy, W.R. Boulton en J.C. Carland (1984), Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization, *Academy of Management Review*, 9(2), pp. 354-359.

Cavill, J. (2007), *Growth entrepreneurship: do we really understand the drivers of new venture success?*, Intermezzo Ventures.

Chapman, M. (2000), "When the entrepreneur sneezes, the organization catches a cold": a practitioner's perspective on the state of the art in research on the entrepreneurial

Ondernemersgen.indd 159 04-01-2011 12:22:33

personality and the entrepreneurial process, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 9(1), pp. 97-101.

Chell, E.H. (2008), *The entrepreneurial personality: a social construction*, Routledge, London, tweede druk.

Chell, E.H., J. Haworth en S. Brearly (1991), *The entrepreneurial personality: concepts, cases and categories*, Routledge, London, eerste druk.

Ciavarella, M.A., A.K. Buckholtz, C.M. Riordan, R.D. Gatewood en G.S. Stokes (2004), The Big Five and venture survival: Is there a linkage?, *Journal of Business Venturing*, 19, pp. 465-483.

Collins, J. (2005), *Good to Great: waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken… en andere niet*, Business Contact, derde druk.

Collins, J.C. en J.I. Porras (1996), Building your company's vision, *Harvard Business Review*, September-October.

Collins, C.J., P.J. Hanges en E.E. Locke (2004), The relationship of achievement motivation to entrepreneurial behavior: a meta-analysis, *Human Performance*, Vol. 17(1), pp. 95-117.

Costa, P.T. en R.R. McCrae (2006), Age changes in personality and their origins: comment on Roberts, Walton and Viechtbauer (2006), *Psychological Bulletin*, Vol. 132(1), pp. 26-28.

Crant, J.M. (1996), The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions, *Journal of Small Business Management*, Vol. 34(3), pp. 42-49.

Csikszentmihalyi, M. (2008), *Flow: psychologie van de optimale ervaring*, Boom, Amsterdam, achtste druk.

Dijkhuizen, J. en T. Kusters (2008), *Een andere kijk op trainen en coachen*, Comitari, eerste druk.

Ondernemersgen.indd 160 04-01-2011 12:22:33

Dongen, T. van en J.H. Rietman (2009), *Gras groeit sneller door eraan te trekken! Ontwikkel de competenties van je medewerkers*, Thema, eerste druk.

Driessen, M.P. (2007), *De ondernemende ondernemer: leer jezelf ontwikkelen tot een entrepreneur*, Entrepreneur Consultancy, tweede druk.

Driessen, M.P. en P.S. Zwart (2006), De e-scan ondernemerstest ter beoordeling van ondernemerschap, *MAB* juli/augustus 2006, pp. 382-391.

Duchesneau, D.A. en W.B. Gartner (1990), A profile of new venture success and failure in an emerging industry, *Journal of Business Venturing*, Vol. 5(5), pp. 297-312.

EIM Business & Policy Research (2006), *Entrepreneurship in the Netherlands: high growth enterprises; running fast but still keeping control*, Zoetermeer.

Farrell, G. (2005), Bo knows: you can't make an entrepreneur, *USA Today*.

Fisher, J.L. en J.V. Koch (2008), *Born, not made: the entrepreneurial personality*, Praeger, eerste druk.

Franken, J. en J. van Mil (2007), *Ondernemen doe je! Met tips, inspiratie en ervaringen van bekende ondernemers*, Business Contact, vierde druk.

Frederickson, B.L. (2009), *Positivity: ontdek de kracht van positieve emoties*, Het Spectrum, eerste druk.

Ganzevoort, W.J. (2007), *Spiritualiteit in leiderschap: een verkenning van de betekenis van spiritualiteit voor leiderschap in organisaties*, Valkhof Pers, vierde druk.

Gartner, W.B. (1989), Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 14(1), pp. 27-38.

Gartner, W.B. (1989), Who is an entrepreneur? Is the wrong question, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 47-67.

Ondernemersgen.indd 161 04-01-2011 12:22:33

Gartner, W.B., K.G. Shaver, E. Gatewood en J.A. Katz (1994), Finding the entrepreneur in entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18(3), pp. 5-9.

Gladwell, M. (2009), *Uitblinkers: waarom sommige mensen succes hebben en andere niet*, Uitgeverij Contact, tweede druk.

Greiner, L.E. (1998), Evolution and revolution as organizations grow, *Harvard Business Review*, May-June.

Gunther Mc Grath, R. en I. MacMillan (2000), *The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*, Harvard Business School Press, eerste druk.

Haber, S. en A. Reichel (2007), The cumulative nature of the entrepreneurial process: the contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 22(1), pp. 119-145.

Hayton, J.C. (2003), Strategic human capital management in SMEs: an empirical study of entrepreneurial performance, *Human Resource Management*, Vol. 42(4), pp. 375-391.

Hayton, J.C. en D.J. Kelley (2006), A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship, *Human Resource Management*, Vol. 45(3), pp. 407-427.

Hayward, M.L.A., W.R. Forster, S.D. Sarasvathy en B.L. Fredrickson (2009), Beyond hubris: how highly confident entrepreneurs rebound to venture again, *Journal of Business Venturing*, doi:10.1016/j.jbusvent.2009.03.002.

Herron, L. en R.B. Robinson (1993), A structural model of the effects of entrepreneurial characteristics on venture performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 8, pp. 281-294.

Hisrich, R.D., M.P. Peters en D.A. Shepherd (2008), *Entrepreneurship*, McGraw-Hill, zevende druk.

Ondernemersgen.indd 162 04-01-2011 12:22:33

Hmieleski, K.M. en J.C. Carr (2008), *The relationschip between entrepreneur psychological capital and new venture performance*, Babson College Entrepreneurship Research Conference 2007, Frontiers of Entrepreneurship Research.

Hmieleski, K.M. en A.C. Corbett (2008), The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction, *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, pp. 482-496.

Hood, J.N. en J.E. Young (1993), Entrepreneurship's requisite areas of development: a survey of top executives in successful entrepreneurial firms, *Journal of Business Venturing*, Vol. 8(2), pp. 115-135.

Hornaday, J.A. en J. Aboud (1971), Characteristics of successful entrepreneurs, *Personnel Psychology*, Vol. 24, pp. 141-153.

IJzendoorn, E. van, L. van Weert en B. Müller (2009), *Praktijkboek van talent naar performance: talentgericht selecteren, ontwikkelen en beoordelen*, Ehrm Vision, eerste druk.

Jang, K.L. en P.A. Vernon (1996), Heritability of the big five personality dimensions and their facets: a twin study, *Journal of Personality*, Vol. 64(3), pp. 577-591.

Johnson, D., R. Newby en J. Watson (2003), *Describing the entrepreneur: how appropriate is the founder/non-founder dichotomy?*, A paper for the Small Enterprise Association of Australia and New Zealand 16th Annual Conference.

Kets de Vries, M.F.R. (1996), Leaders who make a difference, *European Management Journal*, Vol. 14(5), pp. 486-493.

Kets de Vries, M.F.R. (1996), The anatomy of the entrepreneur: clinical observations, *Human Relations*, Vol. 49(7), pp. 853-884.

Kets de Vries, M.F.R. (2002), *LeiderschapsTest: het interpreteren van de twaalf dimensies van leiderschap*, Nieuwezijds, eerste druk.

Ondernemersgen.indd 163 04-01-2011 12:22:34

Kets de Vries, M.F.R. (2006), *Wat leiders drijft: een klinische benadering van gedragsverandering in organisaties*, Nieuwezijds.

Kotey, B. en G.G. Meredith (1997), Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprise performance, *Journal of Small Business Management*, pp. 37-64.

Kotter, J.P. (2001), What leaders really do, *Breakthrough Leadership*, pp. 85-96.

Lam, S.K.S. (1999), *Portraits of successful entrepreneurs and high-flyers: a psychological perspective*, Ashgate Publishing Company.

Lammers, M. (2007/2008), *Coachen doe je samen*, Tirion Uitgevers, eerste druk.

Lee, D.Y. en E.W.K. Tsang (2001), The effects of entrepreneurial personality, background and network activities on venture growth, *Journal of Management Studies*, Vol. 38(4), pp. 583-603.

Leitão, J. en M. Franco (2008), *Individual entrepreneurship capacity and performance of SMEs*.

Lumpkin, G.T. en G.G. Dess (1996), Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, Vol. 21(1), pp. 135-172.

Lumpkin, G.T. en B. Erdogan (2000), *If not entrepreneurship, can psychological characteristics predict entrepreneurial orientation? – a pilot study*.

Madhushree Nanda, A. en L. Chatterjee (2007), Entrepreneurial human capital and new venture performance: in search of the elusive link, *Academy of Entrepreneurship Journal*.

McClelland, D.C. (1961), *The Achieving Society*, Van Nostrand: Princeton, NJ, United States of America.

Ondernemersgen.indd 164 04-01-2011 12:22:34

McClelland, D.C. (1965), Need achievement and entrepreneurship: a longitudinal study, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 1(4), pp. 389-392.

McCrae, R.R. en P.T Costa (2003), *Personality in adulthood: a five-factor theory perspective*, The Guilford Press, tweede druk.

Miner, J.B. (1996), *The 4 routes to entrepreneurial success*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, eerste druk.

Miner, J.B. (1997), *A psychological typology of successful entrepreneurs*, Quorum Books, eerste druk.

Moran, P. (1998), Personality characteristics and growth-orientation of the small business owner-manager, *International Small Business Journal*, Vol. 16(63), pp. 17-38.

Mourkogiannis, N. (2008), *Het doel: als startpunt van succesvolle organisaties*, Business Contact, eerste druk.

Nandram, S.S. (2001), *De beste ondernemer: condities voor ondernemerssucces*, Nyenrode Center for Entrepreneurship, Universiteit Nyenrode.

Nandram, S.S en M.Ph. Born (2009), *Behavioral attributes: a comparison between nascent entrepreneurs, established entrepreneurs and managers*, NRI working paper no. 09-03, Universiteit Nyenrode.

Nandram, S.S. en K.J. Samson (2000), Persoonlijkheid en ondernemerssucces, *Economisch Statistische Berichten*, Vol. 85(4271), pp. 717-719.

Nandram, S.S. en K.J. Samsom (2000), *Succesvol ondernemen: eerder een kwestie van karakter dan van kennis*, Nyenrode Center for Entrepreneurship, Universiteit Nyenrode.

Nicholson, N. (1998), Personality and entrepreneurial leadership: a study of the heads of the UK's most successful independent companies, *European Management Journal*, Vol. 16(5), pp. 529-539.

Ondernemersgen.indd 165 04-01-2011 12:22:34

Nicolaou, N. en S. Shane (2009), Can genetic factors influence the likelihood of engaging in entrepreneurial activity?, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, pp. 1-22.

Nicolaou, N., S. Shane, L. Cherkas en T.D. Spector (2009), Opportunity recognition and the tendency to be an entrepreneur: a bivariate genetics perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 110, pp. 108-117.

Nicolaou, N., S. Shane, L. Cherkas, J. Hunkin en T.D. Spector (2008), Is the tendency to engage in entrepreneurship genetic?, *Management Science*, Vol. 54(1), pp. 167-179.

Nimalathasan, B., *A relationship between owner-manager's characteristic and business performance*, University of Jaffna, Sri Lanka, pp. 61-68.

Phelan, S.E. en G.S. Alder (2006), The effects of personality and experience on resource acquisition performance: an experimental study, *Journal of Entrepreneurship Education*, Volume 9, pp. 113-127.

Philipsen, R.L.C., W. Van der Aa en R.G.M. Kemp (2004), Vaardigheden van snelgroeiende ondernemingen, *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 58(1), pp. 39-59.

Praag, C.M. van (1997), *Succesvol als ondernemer: wie wel en wie niet?*, Academic Service, eerste druk.

Praag, C.M. van (2006), *Entrepreneurship and human capital*, Amsterdam Center for Entrepreneurship, University of Amsterdam.

Praag, C.M. van en P.H. Versloot (2007), *What is the value of entrepreneurship? A review of recent research*, Discussion Paper No. 3014, The Institute for the Study of Labor.

Pronk, C. (2008), *Ondernemen zit in je bloed: Nederlandse familiebedrijven aan het woord over ondernemerschap*, Uitgeverij Business Contact, eerste druk.

Rauch, A. en M. Frese (2007), Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relation-

Ondernemersgen.indd 166 04-01-2011 12:22:34

ship between business owners personality traits, business creation and success, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16(4), pp. 353-385.
Roberts, B.W., K.E. Walton en W. Viechtbauer (2006), Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: a meta-analysis of longitudinal studies, *Psychological Bulletin*, Vol. 132(1), pp. 1-25.
Robinson, R. en L. Herron (2001), The impact of strategy and industry structure on the link between the entrepreneur and venture performance, *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 7(2), pp. 31-44.
Rogoff, E.G. (2005), Is there an entrepreneurial personality? *Baruch College Alumni Magazine*.
Rogoff, E.G., M. Lee en D. Suh (2004), "Who done it?" Attributions by entrepreneurs and experts of the factors that cause and impede small business success, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42(4), pp. 364-376.
Roper, S. (1998), Entrepreneurial characteristics, strategic choice and small business performance, *Small Business Economics*, Vol. 11(1), pp. 11-24.
Sandberg, W.R. en C.W. Hofer (1987), Improving new venture performance: the role of strategy, industry structure, and the entrepreneur, *Journal of Business Venturing*, Vol. 2(1), pp. 5-28.
Seligman, M.E.P. (2002), *Gelukkig zijn kun je leren*, Het Spectrum, Utrecht, eerste druk.
Seligman, M.E.P. en M. Csikszentmihalyi (2000), Positive psychology: an introduction, *American Psychologist*, Vol. 55(1), pp. 5-14.
Sexton, D.L. en N. Bowman (1985), The entrepreneur, a capable executive and more, *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, pp. 129-140.

Ondernemersgen.indd 167 04-01-2011 12:22:34

Shane, S. (1996), Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States: 1899 – 1988, *Journal of Management*, 22(5), pp. 747-781.
Shane, S. (2003), *A general theory of entrepreneurship: the individual-opportunity nexus*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing Limited.
Shane, S. (2010), *Born entrepreneurs, born leaders: how your genes affect your work life*, Oxford University Press.
Shane, S. en S. Venkataraman (2000), The promise of entrepreneurship as a field of research, *Academy of Management Review*, Vol. 25(1), pp. 217-226.
Shane, S., N. Nicolaou, L. Cherkas en T.D. Spector (2010), Do openness to experience and recognizing opportunties have the same genetic source?, *Human Resource Management*, Vol. 49(2), pp. 291-303.
Shaver, K.G. (1995), The entrepreneurial personality myth, *Business and Economic Review*, Vol. 41(3), pp. 20-23.
Shrader, R. en D.S. Siegel (2007), Assessing the relationship between human capital and firm performance: evidence from technology-based new ventures, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 31(6), pp. 893-908.
Smit, H. (2004), Een betere ondernemer in 10 minuten, *bizz*, 27 mei 2004, pp. 26-29.
Sørensen, J.B. en P.M.Y. Chang (2006), *Determinants of successful entrepreneurship: a review of the recent literature*, Ewing Marion Kauffman Foundation.
Stewart Jr., H. Wayne en P.L. Roth (2001), Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: a meta-analytic review, *Journal of Applied Psychology*, Volume 86(1), pp. 145-153.
Tellegen, A., D.T. Lykken, T.J. Bouchard Jr., K. Wilcox, N. Segal en S. Rich (1988), Personality similarity in twins reared apart and together, *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, pp. 1031-1039.

Ondernemersgen.indd 168 04-01-2011 12:22:34

Timmons, J.A. en S. Spinelli (2007), *New Venture Creation; entrepreneurship for the 21st century*, McGraw-Hill/Irwin, zevende druk.

Ucbasaran, D. (2008), The fine 'science' of entrepreneurial decision-making, *Journal of Management Studies*, Vol. 45(1), pp. 221-237.

Ucbasaran, D., P. Westhead en M. Wright (2001), The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 25(4), pp. 57-80.

Wakkee, I. (2010), *Entrepreneurship Update: faillissement en herstart*, Amsterdam Center for Entrepreneurship.

Wijbenga, F.H. en A. van Witteloostuijn (2007), Entrepreneurial locus of control and competitive strategies – the moderating effect of environmental dynamism, *Journal of Economic Psychology*, Vol. 28, pp. 566-589.

Wildschut, M. (2009a), Alles went, behalve talent, *Management Team*, 27 november 2009, pp. 29.

Wildschut, M. (2009b), *Darwin voor managers: hoe je meer uit je medewerkers kunt halen door in te spelen op hun natuurlijke behoeften*, Haystack, eerste druk.

Zhao, H. en S.E. Seibert (2006), The Big Five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review, *Journal of Applied Psychology*, Volume 91(2), pp. 259-271.

Ondernemersgen.indd 169 04-01-2011 12:22:34

Bijlage

Ondernemerscompetenties

Hieronder vind je een aantal competenties. Op de volgende pagina staat de uitleg van ieder aspect. Ik wil je verzoeken bij iedere competentie aan te geven in welke mate je denkt de betreffende competentie te bezitten, waarbij:

1 = niet
2 = nauwelijks
3 = enigszins
4 = in redelijke mate
5 = in sterke mate

Communicatief vermogen	1	2	3	4	5
Creativiteit	1	2	3	4	5
Doorzettingsvermogen	1	2	3	4	5
Durf	1	2	3	4	5
Flexibiliteit	1	2	3	4	5
Leidersoriëntatie	1	2	3	4	5
Marktgerichtheid	1	2	3	4	5
Organisatievermogen	1	2	3	4	5
Prestatiegerichtheid	1	2	3	4	5
Strategisch inzicht	1	2	3	4	5
Visie	1	2	3	4	5
Zelfreflectie	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

Je mag in het laatste vlak één andere competentie invullen die je belangrijk vindt voor succes.

Ondernemersgen.indd 171 04-01-2011 12:22:34

1. Communicatief vermogen
Je legt gemakkelijk contact en je bent in staat om zowel mondeling als schriftelijk helder te communiceren. Je bent in staat om verbindingen met doelgroepen te leggen in uiteenlopende situaties.

2. Creativiteit
Je hebt het vermogen om met nieuwe ideeën, werkwijzen en mogelijkheden te komen. Je denkt buiten bestaande kaders.

3. Doorzettingsvermogen
Je hebt het vermogen om werkzaamheden door te zetten en af te ronden. Ook bij weerstand of belemmeringen blijf je je inzetten om de activiteiten goed af te ronden.

4. Durf
Je bent bereid om nieuwe wegen te bewandelen, risico's te nemen en buiten bestaande kaders te denken en te handelen om er (op termijn) voordeel mee te behalen.

5. Flexibiliteit
Je bent in staat je aanpak of gedragsstijl aan te passen aan nieuwe omstandigheden en situaties.

6. Leidersoriëntatie
Je bent als persoon in staat om medewerkers te overtuigen van een koers, te enthousiasmeren en te motiveren.

7. Marktgerichtheid
Je bent je bewust van de positie van de onderneming in de markt, je toont aandacht voor ontwikkelingen bij andere ondernemingen en in de omgeving. Je laat blijken goed geïnformeerd te zijn over ontwikkelingen in de markt en technologie en je handelt vanuit de behoeften van de markt.

Ondernemersgen.indd 172 04-01-2011 12:22:34

8. Organisatievermogen
Je bent in staat om doelen en prioriteiten te bepalen en effectief benodigde tijd, acties en middelen aan te geven om bepaalde doelen te kunnen bereiken.

9. Prestatiegerichtheid
Je bent actief gericht op het concretiseren van plannen. Je stelt doelen en formuleert acties met het oog op het succesvol bereiken van deze doelen.

10. Strategisch inzicht
Het vermogen om een visie te vertalen naar concrete stappen en handelingen en een concreet te volgen koers.

11. Visie
Je formuleert vanuit waarden een motiverende, heldere zienswijze op de huidige situatie en de toekomst van het werkterrein, vakgebied of de organisatie.

12. Zelfreflectie
Je bent in staat om afstand te nemen van en te reflecteren op het eigen handelen en dat kritisch te beoordelen. Je staat stil bij de vraag of de dingen die je doet, nog steeds de goede dingen zijn.