

ONDERNEMEN? NATUURLIJK!

Subtitel:

De ondernemerswetten van Wagtmans & Van Dijk.
m.m.v. Ben Woldring.

© **Managementissues.com, 2008**

- Hoofdstuk 1: Inleiding: een nieuwe kijk die altijd al toegepast werd.
- Hoofdstuk 2: Het economische duurzaamheidsdenken van Roefie Hueting.
- Hoofdstuk 3: De ondernemersnatuurwetten van Wagtmans en Van Dijk.
- Hoofdstuk 4: Ondernemen en Innovatie: het denkmodel van Hendrik van Dijk (met aanvullingen van Ben Woldring en Rini Wagtmans).
- Hoofdstuk 5: Iemand helpen een ondernemer te zijn.
- Hoofdstuk 6: Verschillen tussen ondernemers en bestuurders.?
- Hoofdstuk 7: Ben Woldring's fasen in het ondernemerschap.
- Hoofdstuk 8: Werknemers helpen ondernemers te zijn.
- Hoofdstuk 9: Ter afsluiting. En nu ben **iii** aan de beurt!

HOOFDSTUK 1: INLEIDING: EEN NIEUWE KIJK DIE ALTIJD AL WERD TOEGEPAST.

Heb je wel eens echt naar iets gekeken? Nee, niet alleen naar de gebouwen of stad waar je woont. Maar naar de natuur. Veel mensen vinden dat niet de moeite waard. Ja, er in wandelen of fietsen om te ontspannen. Maar bestuderen? Hoezo? Ga dan biologie studeren, zullen vele denken.

Toch kan de natuur je iets anders leren. Namelijk hoe je succesvol kunt ondernemen. Wat wel eens vergeten wordt is dat de mens óók een deel van de natuur is en gehoorzaamt aan natuurwetten van onder andere geboorte, groei, rijping en verval. Als de natuurwetten door ons werken, is het dan vreemd dat diezelfde natuur ons kan leren ondernemen op een wijze waar geen school tegenop kan.

It is a doctrine of philosophy, that man is a being of degrees; that there is nothing in the world, which is not repeated in his body; his body being a sort of miniature or summary of the world: then that there is nothing in his body, which is not repeated as in a celestial sphere in his mind: then, there is nothing in his brain, which is not repeated in a higher sphere, in his moral system'.

In dit boek zullen de ondernemerswetten van twee rasondernemers worden gepresenteerd en uitgebouwd: Rini Wagtmans en Hendrik van Dijk. Als je aan hun vraagt hoe ze hebben leren ondernemen zullen ze je zeggen: "We hebben dat voor een groot deel van de natuur geleerd. We zijn immers zelf een product van de natuur.' Mensen hebben het voordeel ten opzichte van andere levende soorten dat ze bewustzijn hebben. Ze kunnen zich bewust zijn van wat ze doen.

Mensen kunnen daardoor in concepten denken. Onder concepten versta ik, in het kader van wat we verder gaan bespreken: natuurmodellen van denken en handelen die noodzakelijk zijn om ook op de langere termijn succes te boeken als ondernemer.

In die zin is er dus in dit boek 'niets nieuws onder de zon'. De natuur was er en blijft er ook nog wel een tijdje. Met of zonder menselijke soort. Wat wel nieuw is komt naar voren uit de beschrijving van de toepassing van de natuurwetten op ondernemerschap. De wijze van beschrijven en ordenen zoals hier gepresenteerd is anders dan in talloze managementboeken is weergegeven. Daarnaast vind je inzichten in manieren die weergeven hoe mensen van zichzelf een ondernemer kunnen maken. Ook dat op een wijze die niet eerder via deze manier is beschreven. Recht uit de praktijkervaring van Rini Wagtmans en Hendrik van Dijk.

Tegelijkertijd zullen we kijken of er in de afgelopen decennia iets veranderd is als het over geslaagd ondernemerschap gaat door het ondernemersdenken van de jeugdige en succesvolle internet-ondernemer Ben Woldring te vergelijken met dat van de eerstgenoemden. Kortom Ben als een soort robuustheidstest om te zien of de Wagtmans/Van Dijk

principes ook in de tegenwoordige tijd van toepassing blijven. Ben bleek daarbij aanvullende tips te hebben.

Maar laten we eerst eens kijken wie deze mensen zijn? De heren Wagtmans, Van Dijk en Woldring.

Rini Wagtmans.

Rini Wagtmans werd geboren in Sint-Willebrord op 26 december 1946. Dat hij beroepswielrenner zou worden lag voor de hand: hij was een neef van Wout Wagtmans, zijn vader was masseur en Wim van Est was zijn buurman. In 1968 werd hij prof. Het jaar daarop werd hij derde in de Vuelta. Wagtmans deed driemaal mee aan de Tour de France en won daarin drie etappes. In 1970 werd hij vijfde in het eindklassement. In 1971 droeg hij één dag de gele trui, tot woede van kopman Eddy Merckx, die vond dat hij daar meer recht op had. De volgende dag liet Wagtmans zich dus maar op achterstand rijden. Rini Wagtmans stond bekend als de beste afdaler van het peloton. Zijn herkenbare kuif bezorgde hem de bijnaam "witte bles."

Hartproblemen dwongen Wagtmans tot een vroegtijdig eind aan zijn actieve carrière. Daarna was hij enige tijd bondscoach van de KNWU en werd hij succesvol zakenman. Rini Wagtmans is Ridder in de Orde van Oranje-Nassau.

Dit is de officiële omschrijving zoals die te vinden is op wikipedia. Minder bekend is dat Wagtmans meerdere malen klinisch dood is geweest en bijzonder succesvol is geweest met ondernemen in het voormalige Oostblok.

Hendrik van Dijk.

Hendrik van Dijk is een ondernemer die met niets begon in het Brabantse Gemert. Naast zijn sterke imaginatievermogen en creativiteit verdiepte hij zich in de mogelijkheden van Tempex.

Het is iemand die niet geïnteresseerd is in etiquette en plichtplegingen, maar zich wel strikt aan zijn afspraken houdt. Hij bouwde een bedrijf op met 750 medewerkers met de naam Unidek. Gespecialiseerd in isolatie. Toen hij succesvol was geworden liet hij een prachtig huis bouwen. Over hoge gasrekeningen hoeft Hendrik zich daar geen zorgen te maken. Sterker nog, het huis is niet eens aangesloten op gas. De temperatuur wordt op peil gehouden door een uitgekiend systeem voor opslag en terugwinning van afvalwarmte. Dat kan de restwarmte zijn van elektrische apparaten als lampen, koelkasten, diepvriezers, kookplaten of televisies, maar ook de lichaamswarmte van mensen. Voorwaarde is een goede isolatie. Dan praten we over driedubbel glas en 15 tot 20 centimeter Unidek-tempex in vloeren, wanden en het dak. Van Dijk gelooft heilig in de toepassing van dit soort systemen, ook in de particuliere sector. Hetzelfde geldt voor wind- en zonne-energie; nu nog gesubsidieerd, maar op termijn commercieel haalbaar. Natuurlijk is optimale isolatie een vanzelfsprekende basisvoorwaarde om een maximaal rendement te bereiken. Van Dijk loopt altijd voorop bij de ontwikkeling van energiezuinige woning- en utiliteitsbouw en zal experimenten op dit

gebied blijven ondersteunen. Ook hij is Ridder in de Orde van Oranje-Nassau.

In iedereen schuilt in beginsel een ondernemer. Het moet er alleen uitkomen. Je moet kansen leren zien en benutten.
- Hendrik van Dijk -

Ben Woldring.

Ben Woldring werd geboren in 1985 in het Gronings Usquert en startte al vroeg met ondernemen. Kauwgomballen verkocht hij al voor dat hij tien jaar oud was. Op zijn dertiende jaar begon hij een eenmanszaak met de website www.bellen.com. Hij moest dat op zijn moeders naam doen omdat de Kamer van Koophandel hem dit zelf niet toestond vanwege zijn leeftijd. Die site werd een doorslaand succes mede door het ondernemersgevoel van de jonge Ben. Hij bouwde zijn internetactiviteiten geleidelijk uit.

In 2000 richtte hij Bencom BV op. Op vijftienjarige leeftijd was hij daarmee de jongste persoon met een eigen BV in Nederland. Ben heeft er inmiddels al heel wat jaartjes ondernemerservaring opzitten. Hij kent het klappen van de zweep. Einde 2006 is hij gekozen tot beste jonge ondernemer van Europa door het blad Business Week.

Terzijde: zowel Rini Wagtmans als Ben Woldring zijn beide door prins Willem Alexander en Maxima uitgenodigd op paleis Noordeinde. Beiden zijn eveneens dol op ondernemerschap (microkredieten), sport (NOC/NSF) en nieuwe ontwikkelingen (internet).

Een andere belangrijke trend.

Naast internet is er nog een trend waarneembaar die de kijk van veel ondernemers begint te beïnvloeden en die we in het begin van dit boek nog even willen noemen: het duurzaamheidsdenken. Dat zullen we in het volgende hoofdstuk gaan verkennen aan de hand van het gedachtegoed van de bekende Nederlandse econoom Roefie Hueting die een nieuw elan bracht met betrekking tot dit thema. Zijn verhaal laat tegelijk zien hoe de gevestigde economische topelite reageert en voor welke omslagen deze laatsten in hun denken staan.

Methodische verantwoording.

'Wetenschap wordt vaak verkeerd voorgesteld als 'kennis die verkregen wordt aan de hand van herhaalbare, gecontroleerde experimenten in het laboratorium'', zo stelt de succesvolle auteur Jared Diamond in zijn boek 'Ondergang'. Waarna hij verder vervolgt met de opmerking: "In werkelijkheid is wetenschap veel breder: het verzamelen van betrouwbare kennis over de wereld."ⁱⁱ

Naast de laboratoriumsituaties wordt ook vaak 'onderzoek naar hypotheses' verricht. Met gaat dan kijken of twee zaken al dan niet met elkaar verband hebben. Bijv. is er verband tussen het geluksgevoel van mensen en de plaats waar ze leven?

Diamond geeft aan dat je op vele plaatsen in de wereld wordt geconfronteerd met het probleem van het verzamelen van betrouwbare kennis zónder dat gecontroleerde laboratoriumexperimenten mogelijk zijn. Als je bijv. in een regenwoud onderzoek doet is het niet mogelijk om herhaalbare laboratoriumexperimenten te doen. Een vaak gebruikte methode is dan wat wordt genoemd de 'vergelijkende methode' of 'het natuurlijk experiment'. Dan ga je natuurlijke situaties die van elkaar verschillen, wat betreft de zaken die jij interessant vindt, met elkaar vergelijken. Ben je in bijv. vogels geïnteresseerd dan kijk je hoe een bepaalde vogelsoort zich in verschillende landschappen gedraagt.

Je kunt ook een model bouwen. Een model wordt doorgaans omschreven als een vereenvoudigde voorstelling van de werkelijkheid. Soms is er sprake van zulke grote complexiteiten dat men alleen werkt met wiskundige modellen.ⁱⁱⁱ

Wat is modelleren?

Een andere methode om betrouwbare kennis te verzamelen, is het modelleren in de praktijk. Maar juist dáár, in die praktijk, kan men vaak 'betrouwbare' effectieve kennis vinden en leren toepassen.

Bij modelleren wordt een complexe vaardigheid nader uitgesplitst in kleinere stukjes zodanig dat deze stukjes kunnen worden herhaald op een te hanteren wijze. Bij modelleren probeert men uit te vinden hoe iemand iets precies doet? Welke overtuigingen iemand hanteert? Hoe is zijn denkstrategie (de volgorde van zijn gedachten)? Hoe en in welke volgorde gebruikt iemand zijn zintuigen/ voorstellingsvermogen/gevoel/stem in zich zelf? Etc.^{iv}

Er is dan ook niet zozeer sprake van het bouwen van een kwantitatief wiskundig model, zoals bij de zaken waar Roefie Hueting mee bezig is, maar van een kwalitatief model. Er komen geen wiskundige formules en berekeningen aan te pas.

Eenvoudig praktisch model-leren kan al ontstaan door 'af te kijken'. Hoe doet iemand iets precies? Maar zeker bij ondernemerschap als vaardigheid is het noodzakelijk om dieper te graven.

Je zou in die zin kunnen zeggen dat de hier gekozen benadering enigszins aansluit bij een manier van denken die in de wetenschapsfilosofie bekend staat als de 'fenomenologische stroming'.

De fenomenologie gaat uit van de directe en intuïtieve ervaring van fenomenen (ofwel verschijnselen), en poogt hieruit de essentiële eigenschappen van ervaringen en de essentie van wat men ervaart af te leiden.^v

De directe en intuïtieve ervaring staat dus centraal wanneer men tot de essentie van dingen probeert door te dringen.

Een verdere afbakening m.b.t. het ondernemerschap zoals behandeld in dit boek, is de focus op individueel ondernemerschap. Hoe doen deze

mensen dat precies? Het ondernemerschap van een organisatie als totaal komt veel minder aan bod.

Een aanzet.

Zie dit boek als een aanzet voor een kwalitatief ondernemersmodel op basis van de persoonlijk 'geteste', en gerijpte, inzichten van praktijkmensen als Hendrik van Dijk, Rini Wagtmans en Ben Woldring. Een en ander ruimschoots gelardeerd met aanvullende inzichten en verhalen zoals ik die bij heb gehouden via mijn website www.managementissues.com, eigen ervaringen of door de vele boeken die ik op het gebied van management, veranderekunde en ondernemerschap heb gelezen.

Kenmerkende criteria waaraan deze ondernemers voldoen, zijn:

- Probleemoplossend vermogen voor klanten.
- Nieuwe soorten toegevoegde waarde vinden en vormgeven voor (evt. nieuwe) klanten.
- Toegevoegde waarde aan de maatschappij/gemeenschap.
- Respectvol omgaan van de natuur.

Het onderliggende criterium zou je 'gevoel voor de relatie natuurwetten en ondernemerschap' kunnen noemen.

Deze aspecten komen uiteraard in verschillende gradaties bij de drie geselecteerde ondernemers naar voren in de verschillende ondernemerssituaties waarin ze zich begeven. Maar bij alle drie spelen ze wel op de een of andere wijze een rol in hun denken en handelen. Ondernemerschap zonder oog voor de andere criteria is in de ogen van de geïnterviewden geen ondernemerschap.

De inzichten van mensen als Wagtmans, Van Dijk en Woldring zijn m.i. noodzakelijk, zeker voor een volgende generatie ondernemers (hoewel ik gezien zijn leeftijd natuurlijk voor Ben Woldring een uitzondering maak. Die gaat nog meer dan een halve eeuw mee).

Al was het alleen maar om een eventuele vraag van toekomstige generaties te voorkomen: "Hoe is het mogelijk dat een (ondernemers)cultuur geen oog had voor de milieurisico's die achteraf gezien zo levensgroot en voor de hand liggend leken?"^{vi}

HOOFDSTUK 2: HET ECONOMISCHE DUURZAAMHEIDSDENKEN VAN ROEFIE HUETING.

Het lijkt wel een sprookje! Je zou maar econoom zijn. Op een dag word je wakker en komt er achter dat de wereld is veranderd. Alles wat je geleerd hebt, blijkt op verkeerde redeneringen te berusten. Ja natuurlijk, je hebt alles geleerd over economen als Adam Smith met zijn 'invisible hand' of van John Maynard Keynes met zijn 'General Theory of Employment, Interest and Money'. Al die moeilijke dingen!

Plots besef je echter dat al die economische theorieën die je op school hebt geleerd op ongezonde aannames berusten over hoe de wereld zogenaamd in elkaar zit. Aannames die je als zó vanzelfsprekend had aangenomen en verinnerlijkt, dat deze je blind en gevoelloos hadden gemaakt voor een wereld achter de economie. Of althans zoals die door de doorsnee-econoom beleefd en ervaren wordt. Je merkt dat je last hebt van een zogenaamde paradigmaverlamming^{vii}: een soort geestelijke ziekte die je blind maakt voor nieuwe inzichten van enkele economen die hun ogen al veel eerder geopend hadden. Je merkt dat je nooit op zoek bent geweest naar de échte economie.

Misschien ben je wel economisch adviseur op een van de vele ministeries? Hoe pijnlijk is dan een dergelijke ervaring? Durf je 'm überhaupt onder ogen te zien? Of is je hiërarchische gevoeligheid zo sterk dat je zelfs dat pas kunt toegeven als de Minister of bepaalde Vaktechnische Autoriteiten je vertellen dat je anders moet gaan denken.

Toch, als je er zelfstandig in slaagt helemaal te genezen van je paradigmaverlamming, voelt het als een geestelijke bevrijding. Je verkrijgt misschien wel een stukje Echte Geestelijke Onafhankelijkheid terug. Dat kan maken dat hernieuwde diepere inzichten in je kunnen opborrelen waarmee je de wereld verder kunt helpen. Alsof je in aanraking komt met een diepere mythische dimensie. Een mythische dimensie hoor ik je nu denken, wat is dat?

Zoals Joseph Campbell^{viii} het eens schreef: "In alle tijden en onder alle omstandigheden zijn mythen de levende inspiratiebron geweest van al het andere dat uit de activiteiten van het menselijk lichaam en geest is ontstaan." Het is volgens hem niet overdreven te stellen dat de mythe de geheime opening is waardoor de onuitputtelijke energieën van de kosmos uitstromen in de culturele uitingen van de mens. Godsdiensten, filosofieën, kunsten, maatschappelijke uitingen, cruciale wetenschappelijke ontdekkingen, dromen al datgene borrelt op uit de oerbron van de mythe.

Dat gaat nog wel een niveautje dieper dan een zinnetje als: "Genezen van een paradigaverlamming maakt nieuwe paradigma's mogelijk die leiden tot nieuwe inzichten."

Maar voor dat ik nu te ver afdwaal.....wie was ook alweer die ene econoom? Eentje waarvan het leek alsof juist die, en niet jij, in een sprookjeswereld leefde. Die wereldberoemde jazzmusicus die tegelijkertijd

ook een wereldberoemd econoom was? Iemand waarvan het economisch werk enerzijds wetenschappelijk werd erkend maar tegelijk werd afgedaan door menig econoom als 'gestoord'. Soms moet je kennelijk een beetje 'gestoord' zijn om tot nieuwe inzichten te komen. Dat vertellen tenminste de heren Rini Wagtmans en Hendrik van Dijk bij hun 'ondernemersnatuurwetten'. Maar daarover later meer.

De naam van die econoom was Roefie Hueting. Een slimme man met een onafhankelijke denkkeest. Misschien wordt hij in economenland ook wel als een vreemde eend in de bijt gezien omdat hij tijdens zijn leven ook nog eens een wereldberoemd jazzmusicus is geweest. Hij was dus iemand, net zoals onze vrienden Wagtmans en Van Dijk, die succesvol meerdere levens in één leven leidde.

Roefie, thans in de nadagen van zijn intense leven, stelt dat milieuverslechtering óók een economisch vraagstuk is. Dit wordt in het algemeen niet zo gezien. Velen stellen 'het milieu' tegenover 'de economie'. Degenen die een tegenstelling tussen 'economie' en 'milieu' zien, verkeren nog vaak in, wat Hueting wel eens noemde, het zogenaamde productivistische stadium. Dat is een economie die gaat over meer, meer en nog eens meer productie. Dat groei van de productie moet!

Zij menen dat de economie oproept tot steeds méér productie, terwijl in feite de economie juist ervan uitgaat dat de mens een steeds hogere welvaart (= behoeftebevrediging) nastreeft. Welvaart is van meer factoren afhankelijk is dan alleen van productie. Lees die moeilijke zinnen nog maar eens goed door.

De gemiddelde econoom neemt dus aan dat economie alleen gaat over méér produceren. Daar is hij blindelings van overtuigd. Zó is het. Zó zit de wereld in elkaar en die aanname hoeft en mág zelfs niet meer ter discussie gesteld worden. Dit is dus een paradigma dat verlamd werkt.

Échte topeconomen, zoals bijvoorbeeld de overleden Nederlandse Nobelprijswinnaar in de economie Jan Tinbergen die grondlegger was van de manier waarop een land kan berekenen hoeveel het heeft geproduceerd, zijn het daar niet mee eens. Het gaat niet in de eerste plaats om productie maar juist om datgene wat máákt dat je gaat produceren: schaarste. Als je bijv. honger krijgt, heb je een behoefte aan voedsel (= schaarste aan voedsel) en moet je iets eetbaars gaan produceren. Het is juist schaarste, opgevat als een spanning tussen behoeften en middelen, en niet productie sec. welke het centrale thema van de economie is!

Dat is nét effe anders. En wat schaars wordt, krijgt waarde. Productie is dus niet dé centrale doelstelling van ons economisch handelen maar één van de manieren om een bepaald doel (lees: schaarstevermindering) te realiseren.

Bedenk je nu eens wat het betekent als een heel politiek apparaat, vele economen en wat dies meer zij, allemaal werken op basis van verkeerde aannames? Ze helpen je als burger de afgrond in! Het lijkt wel op het sprookje van die keizer zonder kleren.....

Nu moet hierbij onmiddellijk ook worden gezegd dat meer productie en meer welvaart dikwijls hand in hand gaan. Zeker op plaatsen waar veel armoede is. Zodra echter schadelijke neveneffecten van de productie zich beginnen aan te dienen, bijv. door lucht- en watervervuiling, ontstaat er een andere situatie. Alles wijst erop dat een voortgaande productiegroei die gebaseerd is op meer en meer, voor al maar groter wordende aantallen mensen én in een eindige wereld, tot steeds ernstigere knelpunten in het milieu leidt.

Het is immers duidelijk dat de ontwikkelingen in industrialiserende landen enerzijds schaarse goederen minder schaars maakt (en nieuwe behoeften scheidt naast reeds bestaande) maar anderzijds 'vrije' collectieve goederen zoals lucht, ruimte, water, bomen, vogels en vissen, meer schaars maakt. Van die collectieve goederen waren er vroeger heel wat meer! Er is sprake van een toenemende schaarste.

Dat leidt dus tot de conclusie dat je soms iets moet laten, iets juist niet moet produceren, om een schaarstevermindering te realiseren. Laat ook die zin eens tot je doordringen.

Huetting benadert milieuverslechtering dus als het probleem van de 'nieuwe schaarste'. Als je in een wereld leeft waar bijv. zuivere lucht ongelimiteerd aanwezig is, zegt hij, denk je niet aan de mogelijkheid dat deze lucht wel eens 'minder verkrijgbaar' kan worden. Dat wordt anders bij toenemende luchtverontreiniging.

De nieuwe schaarste aan milieugoederen, door de verslechtering van het milieu, noemt hij functieverliezen. Je had immers eerst wat, wat je nu niet meer hebt. Je moet de rommel tenslotte vroeg of laat weer herstellen (voor zover dat nog gaat). Die verliezen kunnen daarom worden beschouwd als kosten. Waarbij nog kan worden aangetekend dat deze milieukosten vele malen hoger zijn dan de meest extreme winstmarges!

Box: Biosfeer II.

De biosfeer is dat deel van de aarde en de atmosfeer waarin 'leven' voorkomt.^{ix}

In de jaren '80 startte er een experiment, genaamd Biosfeer II in Arizona (VS) waarin een mini-aarde werd nagebootst. Acht mensen sloten zich op in een luchtdichte kas die een aantal nagebouwde ecosystemen bevatte zoals een mini-oceaan, een woud en een deel waarin voedsel werd verbouwd. De vraag hoeveel natuur (procentueel) behouden moet worden voor life support is niet beantwoord door het Biosfeer II experiment, omdat het niet voor dat doel geschikt was, en er overigens ook niet voor ontworpen was. Maar het bood interessante inzichten en was een nuttig experiment voor als het ecologische systeem van de wereld écht verstoord

zou worden. De voedselopbrengsten van het landbouwdeel bleken bijvoorbeeld in Biosfeer II onvoldoende te zijn. De vegetatie produceerde niet genoeg zuurstof, terwijl er ook te weinig koolstof werd vastgelegd. Later zou bovendien blijken dat op langere termijn nitraat en zouten zich ophoopten in het water en de bodem.^x

De kosten van die kas waren 150 miljoen dollar.^{xi} Een interessant factuurbedrag als je dat afzet tegen het feit dat we al die milieufuncties die ons helpen te leven vooralsnog voor niets van moeder aarde hebben gekregen.....vooralsnog.

Terzijde: de Amerikaanse milieu-econoom Robert Costanza heeft geprobeerd een waarde voor de gehele wereld toe te kennen aan deze 'ecosysteem-diensten'. De getallen die daaruit rollen, tartten elke verbeeldingskracht. Voor de gehele biosfeer zou het in zijn ogen gaan om 33 biljoen dollar per jaar.^{xii}

Die zeer hoge kostenkant wordt echter verhuld door de manier waarop onze samenleving is georganiseerd. Het wat we met een moeilijk woord 'marktmechanisme' noemen, brengt deze kosten onvoldoende tot uiting. De lucht van de wereld 'verhandelen' we niet op de markt. Lucht is één van de wat men noemt: milieufuncties. Dat zijn de zogenaamde gebruiksmogelijkheden van de niet door de mens gemaakte fysieke omgeving. Het zijn goederen voor iedereen die echter niet individueel leverbaar zijn.

Het marktmechanisme werkt – naar men weet – onvolkomen en de prijs is slechts een gebrekkige indicator voor schaarste. Zeker als het gaat over zoiets als 'milieu-schaarste'. Vandaar dat langs andere weg moet worden getracht milieukosten te kwantificeren. De kosten van de milieuverslechtering zouden vervolgens moeten worden afgetrokken van de productie groei om daar een zuiver beeld van te krijgen. De grap is echter dat de kosten die gemaakt worden voor gedeeltelijk herstel juist worden opgeteld bij de productie groei. Voor die kosten moet immers betaald worden en degene die deze klus doet, en dus 'produceert', boekt het als omzet op zijn balans. De winst die hij maakt wordt vervolgens weer bij alle andere inkomens die in een land worden gemaakt opgeteld.

Vooraf door het buiten beschouwing laten van de milieuverslechtering en de uitputting van de grondstoffen wordt de kans vergroot dat de economische statistieken een geflatteerd beeld geven van de feitelijke waarde-toevoeging. Je zou dit gewoon creatief boekhouden op nationaal niveau kunnen noemen. Een winst op korte termijn laten zien, door enkele kosten te verdoezelen, terwijl je weet dat je daar op langere termijn serieuze problemen mee creëert. Het lijken wel aandeelhouders die snel winst willen boeken over de rug van anderen.

Het niet verdisconteren van milieuschaarste en bijbehorende kosten in de berekeningen van de *productie groei*, maakt dat *deze* voor ons worden uitgeschoven. Bovendien leidt dit ertoe dat deze kosten geleidelijk aan toenemen. Beter is het eerlijk te zijn en ons Nationale Inkomen te

corrigeren met deze waardevermindering of beter gezegd toenemende schaarste. Voortgaande productiegroei leidt naar alle waarschijnlijkheid op den duur tot catastrofale schaarste aan onmisbare milieufuncties en grondstoffen.^{xiii}

Wat is economische groei eigenlijk?

En dan hebben we nog het begrip 'Economische groei'. Dat is ook zo'n woord uit het economenjargon waarmee we om de oren worden geslagen. Door de doorsnee econoom wordt productiegroei gelijkgesteld aan economische groei. En dat wordt, zoals we zagen, weer gelijkgesteld aan de toeneming van welvaart. Wéér een overblijfsel van de oude productivistische opvatting. Maar daarmee heeft hij het mis, zoals Hueting overtuigend aantoonde. Die stelt: "Economische groei is er alleen als de welvaart toeneemt. Welvaart is, zoals gezegd, van meer factoren afhankelijk dan van alleen productie. Tot die factoren behoren zeker schaarse milieufuncties."

Anders gezegd, als je uitgaat van het werkelijke centrale thema van de economie – schaarste – kun je slechts spreken van economische groei voor zover de schaarste van door mensen gewenste middelen, die voorzien in hun behoeften, kan worden verminderd. Onder die behoeften vallen uiteraard ook de schaarser wordende milieufuncties.

De intering op deze functies door producenten en consumenten vormt dus, zoals we al besproken hebben, kosten.

Box: TINA en de melk (een oud Beninees verhaal).

Er waren eens twee kikkers die in een bak met melk gevallen waren. Eén kikker was heel actief, de andere wat meer ontspannen. De actieve kikker trapte en trapte met grote kracht door de melk die langzaam veranderde in boter.

Uiteindelijk stond hij op, boven op de boter, heel trots op zichzelf. Maar nog steeds was hij niet tevreden. Hij wou nog meer en meer... om groter en groter te groeien. Dus begon hij de boter op te eten. De andere kikker at kleine hapjes van de boter en keek naar de snelheid waarmee de ander dikker en dikker werd. "Wees voorzichtig", zei hij, "je bent te dik aan het worden". Maar de overconsumerende kikker vroeg slechts:

"Heb je nooit van TINA gehoord?"

"Wie is TINA?"

"Niet wie, maar wat! TINA betekent There is no alternative"

"Geen alternatief voor wat?"

"Geen alternatief voor groei. Ik moet doorgaan met groeien". Hij voegde er dromerig aan toe: "Ik wil een koe worden."

"Maar je gaat jezelf vernietigen?!"

"Er is geen alternatief", antwoordde de kikker, die doorging met eten..., en vrijwel onmiddellijk explodeerde waardoor beide kikkers stierven.^{xiv}

Het Duurzaam Nationale Inkomen.

Het bruto nationaal inkomen (BNI) is een economische term die het totaal van het in een land in één jaar verdiende inkomen aangeeft.^{xv}

In het verlengde van het BNI heeft Hueting na al deze gedachtes niet stilgezeten en het Duurzame Nationale Inkomen ontwikkeld. Het duurzaam nationaal inkomen (DNI) in een bepaald jaar is gedefinieerd als het maximaal haalbare productieniveau waarbij, met de ter beschikking staande technologie in het berekeningsjaar, vitale milieufuncties tot in lengte van dagen beschikbaar blijven. Dus wat kunnen we maximaal produceren zonder het milieu zodanig te belasten dat het kopje onder gaat? Het DNI kun je dus naast het BNI zetten en daarmee wordt het verschil duidelijk als we het over de bestaande en gewenste situatie als we het over duurzaamheid hebben. Het DNI corrigeert als het ware het BNI voor de opgelopen milieuschade.

Bij het woord milieu moet je denken aan de niet door de mens gemaakte fysieke omgeving, waarvan de mens totaal afhankelijk is in al zijn doen en laten. Wij kunnen niet zonder lucht, water, bomen vissen enz.

We zagen het al op een vorige pagina. Zolang het gebruik dat we ervan maken, al dat soort zaken niet schaars maakt, heeft productie uitsluitend een positief effect op onze behoeftebevrediging en onze welvaart. Dit als gevolg van vermindering van schaarste door de geproduceerde goederen en diensten. Zodra echter het produceren van goederen en diensten milieufuncties schaars maakt, heeft arbeid naast een positief ook een negatief effect op de welvaart. Dit is de situatie waarin we thans leven.

Nog een kleine toevoeging om dit punt te accentueren. Het begrip Nationale Inkomen is ook pas 70 jaar oud. Volgens toonaangevende auteurs zoals de eerdergenoemde Tinbergen als ook *andere* bekende economen als Kuznetz en Hicks, die gedrieën in de jaren dertig aan de wieg stonden van de praktische realisatie van het concept Nationaal Inkomen (NI), waren veranderingen in het niveau van het NI uitdrukkelijk bedoeld als één van de indicatoren voor het verloop van de welvaart, dus voor economisch succes. In de jaren dertig speelde het milieu echter nog geen rol in de economische theorie. Dat ligt nu anders hebben we kunnen concluderen: geproduceerde goederen zijn niet meer de enige categorie schaarse goederen, milieufuncties zijn dat thans evenzeer en derhalve in economisch opzicht niet verschillend van geproduceerde goederen. Omdat zij de basis vormen van ons bestaan is het behoud ervan het belangrijkste economische vraagstuk waarvoor de mens zich gesteld ziet. De publicatie van voor milieuverlies gecorrigeerde 'groene' NI's naast het bestaande Bruto Nationale Inkomen is daarom onmisbare informatie voor samenleving en beleid. Dit was de vaste overtuiging van al eerder genoemde Nobelprijswinnaar Tinbergen.

Door het handhaven van het NI als slechts de enige indicator voor de mate waarin de samenleving erin slaagt schaarste te verminderen en daarmee de welvaart te verhogen, varen we op een kompas dat de

verkeerde richting aanwijst. Daardoor kunnen we in een situatie terechtkomen die we niet wensen. Die situatie dreigt voor de kindskinderen van de mensen in de rijke landen, maar doet zich nu al voor in sommige regio's van de ontwikkelingslanden.

Box: IJsland.

IJsland was lange tijd Europa's armste en ecologisch meest verwoeste land. Maar uiteindelijk leerden de IJslanders van deze ervaring, namen ze strenge maatregelen om het milieu te beschermen en hebben ze daardoor bereikt dat het nationale gemiddelde inkomen per hoofd van de bevolking tot de hoogste ter wereld behoort.^{xvi}

Een eerste grove raming van het DNI voor de wereld in 1991 door Tinbergen en Hueting kwam uit op 50 procent van het productieniveau van de wereld: het wereldinkomen.

Een veel geavanceerder raming voor Nederland in 2001 door een samenwerkingsverband van enkele gerenommeerde clubs kwam uit op rond 50 procent van het productieniveau c.q. het nationaal inkomen van Nederland. Dat komt overeen met het productieniveau van begin jaren zeventig. Daarbij moet je bedenken dat er begin van de jaren '70 minder mensen waren. Als je een bepaalde hoeveelheid producten hebt, kunnen minder mensen daarvan *per mens* meer hebben dan als er een grotere hoeveelheid mensen is. Daardoor lag de consumptie per persoon toen, gezien de geringere bevolkingsomvang, substantieel hoger dan 50 procent van het huidige niveau. Bij de raming voor Nederland is er overeenkomstig de uitgangspunten van het DNI van uitgegaan dat alle landen in de wereld tegelijk met Nederland op milieuduurzaamheid overgaan en dat de kosten daarvoor vergelijkbaar zijn aan die van Nederland. In de periode 1990-2000 is de afstand tussen NI en DNI met circa 10 miljard euro toegenomen.

Ja maar.....zeggen de tegenstanders. Terug naar de jaren '70? Deze manier van redeneren creëert toch geen werkgelegenheid? Ok. Die Hueting heeft wel gelijk met dat vooruitschuiven van de kosten. Prijsverhoging als gevolg van het internaliseren van de kosten van de maatregelen die milieufuncties herstellen, leiden immers tot een rem op de productiegroei, zoals iedere reële prijsverhoging. Maar dat leidt toch tot verminderende werkgelegenheid?

Is dat wel zo?

Die redenering gaat voorbij aan hetgeen net al meer dan een keer is verduidelijkt namelijk dat de gebruiksmogelijkheden of functies van het milieu schaarse goederen zijn. Voor het herkrijgen of behoud daarvan moeten productiefactoren worden ingezet. Daarvan is arbeid de belangrijkste: in de geïndustrialiseerde landen gaat 80% tot 90% van het Nationaal Inkomen naar de factor arbeid. Arbeid is macro- economisch de overheersende kostenfactor. Eenzelfde hoeveelheid productie en consumptie vergt mét milieubehoud meer arbeid dan zonder milieubehoud. Zo eenvoudig is dat.^{xvii}

Nu denk je misschien dat deze macrologica mooie leuke abstracties zijn maar dat een werkelijke ondernemer daar niet zoveel aan heeft. Dan heb ik een verrassing voor je. Er zijn ondernemers die juist succesvol zijn omdat ze duurzaamheid als basis voor hun denken hebben gehanteerd. Nee, niet precies zoals Roefie Hueting maar anders. Zij stellen dat ze van de natuur hebben leren ondernemen. Door naar de natuur te kijken, en daar eenvoudige doch belangrijke wetmatigheden uit te destilleren, leerden ze dat succesvol ondernemen als vak, als 'way of life', juist gebaseerd is op deze natuurwetten. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

Box: Resterend onderzoek.

Het was laatst dat ik bij Roefie op bezoek was. Ik werd me er op dat moment weer eens van bewust dat hij zijn hele leven gewijd aan wat ik noem: eerlijke economie. Een geniaal econoom die baanbrekend werk heeft verricht. Van dat levenswerk zei Tinbergen, iemand waar Roefie nauw mee heeft samengewerkt, dat het de goede richting voor de economie aangeeft. Het resterende onderzoek, waarvoor politieke ambitie en financiële ondersteuning nodig is, behelst o.a.:

- 1) DNI's in andere landen, te beginnen met Duitsland (omdat dat de belangrijkste handelspartner van Nederland is) en een ontwikkelingsland.*
- 2) Modelverbeteringen.*
- 3) Try outs van milieuproblemen die nog niet in het Nederlandse DNI zijn verdisconteerd, zoals erosie. Voor Nederland spelen ze geen overheersende rol en/of ze zijn al voor een groot deel meegenomen bij andere problemen. Hierover is een notitie opgesteld met de theorie hiervoor. Wie wil/durft/kan.....?*

HOOFDSTUK 3: DE ONDERNEMERSNATUURWETTEN VAN RINI WAGTMANS & HENDRIK VAN DIJK.

If I study an ant-hill and neglect all business, all history, all conversation, yet shall that ant-hill, humbly and lovingly, and unceasingly explored, furnish me with a parallel experience and the same conclusions to which business, history and conversation would have brought me.^{xviii}

- Ralf Waldo Emerson -

Ondernemen is hot. Inmiddels is bij velen van de jongere generatie het niet meer zo gebruikelijk in loondienst te gaan. Een generatie die opgroeit met internet en door die bril de wereld aanschouwt, ziet talloze mogelijkheden en nieuwe verbindingen. The world is the place to be. Snel, uitdagend en ongelimiteerd.....

Toch is er een oudere generatie die het ondernemersvak in een ander tijdperk en in andere omstandigheden heeft geleerd. Enkele daarvan zijn bekende Nederlanders geworden. Maar wat maakte hun zo onderscheidend? En misschien nog crucialer is de vraag: "Wat onderscheidt in hun ogen het echte ondernemerschap van het oppervlakkige geneuzel?" Twee van hen, bekend voor hun structurele resultaten die ze hebben gehaald in het ondernemersvak, doen hun geheim uit de doeken. Dan blijkt dat er oeroude principes, of beter gezegd natuurwetten, gelden die zowel in een snelle internetwereld als elders, altijd opgeld doen. Natuurwetten die passen in de macro-economische wereld van Roefie Hueting.

Een goede ondernemer werkt in harmonie met die wetten. Door ze te doorgronden, doorvoelen en toe te passen, is het mogelijk duurzaam te ondernemen. Duurzaamheid in termen van ondernemerscontinuïteit maar ook duurzaamheid zoals gebezigd bij het maatschappelijk verantwoorde ondernemen.^{xix} Deze blijken in hun visie onlosmakelijk verbonden.

Box: Waar ligt de oorsprong van het begrip duurzaamheid?

Hans Carl von Carlowitz, een Duitse mijnbouwkundige, gebruikte in 1713 het begrip 'nachhaltige Entwicklung' (nachhaltig betekent duurzaam) in zijn Sylvicultura Oeconomica (Economische Bosbouw). Een tekort aan hout bedreigde Duitsland en andere Europese landen door afnemende houtvoorraden en een toenemende bevolking. Naast de voornaamste bron voor verwarming (brandhout) en energie (houtschool) voor industriële processen was hout een belangrijke grondstof voor de vervaardiging van gereedschappen en een onmisbaar materiaal voor de bouw van huizen, gebouwen en schepen. Bij sommigen bestond daarom de vrees dat de grondslag van het bestaan werd bedreigd.

De visie van Von Carlowitz (die we nu zouden duiden als 'duurzaamheidsdenken') berustte op drie punten:

– Economische vooruitgang diende de gemeenschap ten goede te komen. De arme onderdanen hadden recht op voldoende

voeding en onderhoud.

- Datzelfde recht kwam ook het nageslacht toe.*
- Daartoe moest men voorzichtig met de natuur omgaan en had men ook een soort verantwoording aan toekomstige generaties af te leggen.*

In de praktijk betekende dit: streven naar een evenwicht tussen de aanwas en gebruik van de natuur (hier: hout).^{xx}

Dat deze gedachtegangen júíst de basis zijn voor succesvol ondernemerschap blijkt uit het ondernemersmodel van Wagtmans en Van Dijk dat laat zien dat welke ondernemer dan ook die zijn denken niet baseert op natuurwetten, géén duurzaam succes kan boeken. De natuur is een uitdrukking van een kosmische intelligentie. Daarin werken diepere geestelijke wetten. Die te doorgronden en er in harmonie mee te handelen zorgt voor succesvol ondernemerschap.

Van de natuur kun je heel veel leren als het over ondernemen gaat. Je gaat volgens Rini Wagtmans en Hendrik van Dijk pas iets van fundamenteel ondernemen leren als je de krachten en eigenschappen van de natuur herkent en erkent. Wat zijn nu die ondernemersnatuurwetten van Wagtmans & Van Dijk?

Natuurwet 1. Alles is eindig.

Het voelt misschien niet zomaar toch is alles eindig. Of het nu het Romeins rijk is of het gebruik van olielampjes. Vroeg of laat komt er wat anders.

Kijk eens om je heen? Waar is de melkboer gebleven? De textielindustrie in Nederland of de oude bakelieten radio?

Misschien snel, misschien langzaam, alles verandert. Veranderingen kun je in de tijd verschillend ervaren. In termen van tijdsgevoel kun je soms spreken over het einde van een tijdperk. Om er enkele te noemen die langzaam aan het verdwijnen zijn.

- Het tijdperk van het ongebreidelde energieverbruik voor individu en organisaties is op zijn retour.
- Het tijdperk van de ongebreidelde bevolkingsgroei begint te kantelen. Op sommige plekken gaat men juist uit van een krimpende bevolking.
- Het tijdperk van vadertje staat (of vadertje Philips) die voor je zorgt is ten einde aan het komen.
- Het tijdperk van de roker loopt ten einde. Decennia was het een statussymbool. Nu wordt dat anders.

Box: zelf als het lang duurt is het eindig.

"The history of the world confirms this conclusion. Egypt, once at the head of nations, has, under the weight of her own effeminacy, gone down to the dust. The victory of Greece let in upon her glory with a night of ages. And Rome, whose iron foot trod down the nations and shook the earth,

witnessed in her latter days faintless of heart and the shield of the mighty vilely cast away."^{xxi}

- Charles F. Haanel -

Bovenstaande ontwikkelingen hebben meerdere decennia beslagen, maar er is nog een andere wijze om tijd te ervaren: in cycli. In de natuur hebben we seizoenen. Lente, zomer, herfst en winter. In de herfst wordt afgebouwd en in de winter vindt de opbouw van nieuwe energie plaats waarna in de lente alles tot wasdom komt en in de zomer zijn hoogtepunt bereikt. In veel zaken zit een cyclus. Voedsel, mode, aandelen en ga maar door.

Bepaalde typen kleding zie je periodiek terugkomen.

We spreken over een economische cyclus van groei en neergang.

En dan heb je nog de pulsen. Schoksgewijze veranderingen. Zaken die in de onderstroom al bezig waren en in één keer een wereld scheppen die niet meer hetzelfde is. Stel je maar eens voor wat er gebeurt als de noord- en zuidpool plotseling van plaats zouden wisselen.^{xxii}

Maar ook voor ondernemers zijn er plotselinge veranderingen. Soms is dat het invoeren van nieuwe wet en regelgeving. Of een innovatie die plotseling een bepaald product overbodig maakt.

Box: plotselinge veranderingen in de wielersport.

Het is een gruwel voor menige sponsor: geassocieerd worden met doping. Toch zeggen velen in de sport dat doping niet is uit te bannen en wel altijd onderdeel van de sport zal blijven. Het zal altijd een wetenschappelijke wedstrijd blijven tussen dopinggebruikers die hun eigen prestaties willen verbeteren en dopingcontroleurs.

Als oud-wielrenner stelde Rini de vraag: "Is dat zo? Is er echt geen methode te bedenken die doping uitbant?"

Nee, niet als je binnen de bestaande denkkaders blijft denken. De wielrennerij kan hier wat van de overheid leren. Kent u de 'pluk ze' - wetgeving?

Wat zou er gebeuren als onderstaande zinssneden, vertaald in mooie juridische volzinnen, onderdeel uitmaken van dat contract?

" <Ondergetekende> verplicht, onder getuige van een juridisch adviseur of een notaris, en bij volle verstande naturel en volgens sportieve normen te presteren.

Als blijkt uit controle dat dit niet het geval is dan zullen al zijn verworven gelden en diensten verbeurd worden verklaard."

Inmiddels is het idee van Rini overgenomen door de UCI.

De wet 'alles is eindig' als uitgangspunt gebruiken voor je ondernemerschap betekent dat je beseft dat elke trend eindig is. Dat woord 'beseffen' zullen we nog enkele malen tegenkomen in dit boek.

Het betekent dat als je met een product bezig bent, het nuttig is om ook aan het eindpunt ervan te denken. Begin met het einde voor ogen^{xxiii}.

Onder welke condities komt er weer een einde aan? Dat zal maken dat je de tekenen van teruggang tijdig kunt zien aankomen, ernaar kunt handelen en iets nieuws kunt verzinnen.

Box: Een voorbeeld uit de bestuurskunde.

Democratie is een heilig goed in onze samenleving en volgens het gangbare denken niet eindig. Nadenkend over de vraag WELKE vorm van democratie eindig is en waarom, maakt dat je nieuwe vormen kunt gaan waarnemen.

Deze vorm van democratie die we tegenwoordig hebben, werkt goed bij:

- Gezagsgetrouwe en loyale mensen die top-down kunnen worden gemanaged.

- Mensen die 'normen en waarden' hebben.

- Een relatief afgesloten natie van de buitenwereld.

Als mensen niet meer gezagsgetrouw zijn, en ze willen bij meerdere zaken direct een invloed hebben, wat betekent dat voor het democratisch systeem en de bestaande overheidswerkweisen?

Als consultant zie je dan nieuwe producten in de vorm van interactieve werkweisen waarbij de burger mee kan participeren bij beleidsontwikkeling naar voren komen.

Er is nog een belangrijk aspect aan de wet dat alles eindig is. Producten worden óuder. De natuur leert je dat alles wat ouder wordt (en moet sterven), in de loop van de tijd meer ongemakken krijgt.

Deze wet kun je of koppelen aan trends óf aan het product dat je hebt.

Koppel je 'm aan trends dan kun je de vraag stellen 'waar zie je

'verouderingen'?' Bijv. Als de maatschappij in toenemende mate vergriest én langer moet werken, wat zie je dan aan nieuwe ongemakken ontstaan?

Wat is dan nodig dat mensen mét die ongemakken zinvol kunnen blijven werken?

Als je naar de Nederlandse situatie kijkt kun je verwachten dat bij vermindering van personeel en financiën in de zorg, er andere oplossingen zullen worden gezocht op mensen met gebreken toch te kunnen helpen.

Rini Wagtmans attendeerde me er een tijdje geleden op dat het hem niets zou verbazen als er bijv. machines worden ontwikkeld die mensen kunnen wassen. Het bleek een profetische opmerking te zijn die op een bepaalde ontwikkeling duidde. Dit stond enige maanden later in dagblad BN De Stem.

"Zaterdag 4 augustus 2007 - Utrecht - Een machine die ouderen helpt hun steunkousen aan en uit te trekken kan 25 miljoen euro per jaar besparen. De Nederlandse Zorgautoriteit heeft daarom gisteren minister Klink (Volksgezondheid) geadviseerd een experiment met het elektrische apparaat voort te zetten. De proef heeft uitgewezen dat de meeste deelnemers geen thuiszorg meer nodig hebben als ze de machine gebruiken."^{xxiv}

Daarnaast veroudert een product dat in gebruik wordt genomen. Welke nieuwe producten worden momenteel in gebruik genomen? Wat zijn verwachte verouderingsverschijnselen? Hoe kun je daarop inspelen?

Box: 'alles is eindig' - checklist.

- *Wanneer, voor wie eindigt het gebruik van het product op een bepaald moment?
(Wie zijn nu je klanten maar zijn het niet meer in de toekomst?)
* koppel de vraag aan verschillende tijdgewrichten, verschillende cycli en mogelijke pulsen.*
- *Onder welke condities eindigt het gebruik van het product?*
- *Wat gaan mensen in plaats daarvan gebruiken?*
- *Welke nieuwe mogelijke technologie of innovaties maken het product overbodig of veranderen het?*
- *Wat lijkt onmogelijk maar als het zou kunnen, zou het je hele product in één keer veranderen?^{xxv}*

De laatste vraag 'Wat lijkt onmogelijk maar als het zou kunnen, zou het je hele product in één keer veranderen?' werd vaak gesteld door futuroloog Joel Barker toen deze met organisaties werkte. Hijzelf gebruikte daarbij vaak het volgende voorbeeld.

Welk land was marktbehalend op het gebied van horloges in 1968? Dat was Zwitserland. Ze hadden daar een lange traditie op dat gebied en dat jaar een marktaandeel van 65 procent van de wereldmarkt. Terzijde: Japan had toen geen enkel marktaandeel. Welk land domineerde de decennia daarna de horloge-industrie? Dat was Japan. Dat kwam door de ontwikkeling van het quartz-horloge dat volledig elektronisch was en veel accurater dan een mechanisch horloge. Het bijzonder is dat het quartz horloge door de Zwitsers zelf is uitgevonden maar het zelf geen horloge vonden omdat het geen radertjes en veertjes had. Ze zagen het als een leuke curiositeit die ze demonstreerden op een wereld horloge tentoonstelling. Ze hadden er niet eens patent voor aangevraagd omdat ze zich onmogelijk konden voorstellen dat dit de toekomst van de horloge-industrie was. Seiko en Texas Instruments liepen erlangs, keken ernaar, en de rest is historie. Binnen enkele jaren konden ze in Zwitserland het grootste deel van de horlogemakers ontslaan.^{xxvi}

Nu was dit een plotselinge verandering maar wie weet. Bij toenemende energieschaarste en milieubewustzijn (schadelijke batterijen) komen de mechanische horloges weer terug. Net als radio's en PC's die opwindbaar zijn in de Westerse markt. Dit in plaats van alleen in ontwikkelingslanden. Dan zit er een cyclus in.

Box: De klapschaats.

Iets vergelijkbaars als in de horloge-industrie deed zich voor in de schaatswereld. Toen de klapschaats werd uitgevonden, moest iedereen daarmee leren schaatsen. Er werd gewoon harder mee gereden. Degenen die er niet mee konden of wilden schaatsen, hadden niet meer de mogelijkheid een topklassering te realiseren. Zoals Joel Barker het stelt:

"When a paradigm shifts, everybody goes back to zero. It doesn't matter how strong your reputation, or how big your market share, or how good you are at the old paradigm." ^{xxvii}

Natuurwet 2: Een goed product houdt, naast de natuur, rekening met de gemeenschap.

Deze wet gaat een stapje verder dan de vorige wet. Als in de productontwikkeling wordt verdisconteerd dat het product op de een of andere wijze een bijdrage levert aan de natuur én de menselijke gemeenschapszin, slaagt het altijd.

Al vanaf duizenden jaren geleden tot aan nu heeft onze drang om te blijven bestaan een voetafdruk achtergelaten op de wereld. Van het doden van dieren tot aan het vrijmaken van grond om deze te bewerken of er huizen op te bouwen. Hoe meer we doen naar de omgeving toe, des te meer we het leven van andere wezens en aardse vormen verstoren. Vele oude culturen hadden voor deze verstoringen meer oog dan de westerse maatschappij de laatste honderd jaar. Ze minimaliseerden de verstoringen die ze veroorzaakten en werkten aan het herstel ervan. En door de diepere harmonieën van de natuur en hun eigen afhankelijkheid daarin aan te voelen, namen ze niet meer dan ze nodig hadden. Louter denken in 'meer en meer, groter en groter termen' maakt het moeilijker die verstoringen te herstellen. Daarbij is de afstand tot de natuur alleen maar toegenomen. Wanneer we in onze keuken zitten en argeloos plastic weggooiden, staan we ver af van de fabriek die deze plastic zakken heeft gemaakt en hebben er absoluut geen gevoel bij wat de natuur is aangedaan om deze zakken bij ons te brengen én wat het effect van het weggooiden van deze zakken is. Dat is onze huidige wereld. ^{xxviii}

"And we have a certain instinct, that where is great amount of life, though gross and peccant, it has its own checks and purifications, and will be found at last in harmony with moral laws." ^{xxix}

Box: Over mythen.....

Ook deze wet van Wagtmans en van Dijk wordt ondersteund door oeroude kennis.

Als mensen het over mythen hebben, dan wordt dat woord tegenwoordig vaak gebruikt om iets te beschrijven dat domweg niet waar is. Als er een verhaal wordt verteld dat ongeloofwaardig is, dan wordt dat afgedaan als een mythe.

'Sinds de achttiende eeuw hebben we een wetenschappelijke opvatting van de geschiedenis ontwikkeld', zegt Karen Armstrong (auteur van o.a. 'een geschiedenis van God'). Wat ons bezig houdt zijn de 'feitelijke' gebeurtenissen. Dit in tegenstelling tot de pre-moderne tijd waarin mensen meer belangstelling hadden voor de diepere betekenis van een gebeurtenis. Dit heeft ook zijn weerslag gevonden in het denken in en vormgeven van organisaties.

Volgens Armstrong biedt een effectieve mythe ons een dieper inzicht in de

diepere betekenis van het leven.^{xxx} Werkt een mythe, dan ontsluit deze in onze geest en ons hart nieuwe dimensies en voorziet ons van een nieuwe hoop en inzichten. Hij resoneert op diepere lagen in de psyche, creëert een bepaalde onweerstaanbare aantrekkingskracht en maakt dat we de richtlijnen er van gaan volgen.

Joseph Campbell^{xxx1} gaf aan dat een effectieve en vooral gezonde mythe nog twee andere kenmerken had:

- *De mythe maakt een verbinding met de natuur en jouw plek op aarde.*
- *De mythe verbindt je met een bepaalde gemeenschap.*

Zoals hij aangaf ontstaan mythen in samenspraak met de leefomstandigheden van de natuur én tegelijkertijd een respectvol ontzag voor de natuur.

De laatste decennia zijn er grote veranderingen geweest.

Gemeenschappen in eerdere jaren hadden een collectief geheugen in de vorm van verhalen die verteld en doorverteld werden. Verhalen in een tijd van donkere, eindeloos lange nachten op winteravonden. Een wereld waarin de seizoengebondenheid en relatie met de natuur nog een veel grotere rol speelde en veel directer voelbaar was. Tradities zijn even snel verdwenen als plantensoorten om ons heen. Met al die veranderingen is ook een mondelinge overdracht van diepere wijsheden in de knel gekomen. Jongeren horen de verhalen van ouderen niet meer. En de ouderen van tegenwoordig zijn ze al weer bijna vergeten.

Met de verhalen werd niet-rationele kennis en vaardigheid overgedragen die onmisbaar was bij het werken met een gemeenschap, met dieren, het land en het water. Alle menselijke samenlevingen waren, en zijn nog steeds afhankelijk van complexe met elkaar samenhangende fysische, chemische en biologische processen. Daar hoort ook bij de energie van de zon en de circulatie van elementen noodzakelijk voor het leven. Onderzoek laat ons steeds meer zien dat het leven op aarde afhankelijk is van het respecteren van een aantal delicate evenwichten in en tussen vele complexe processen. Processen die niet louter en alleen met ratio te begrijpen zijn.^{xxxii}

Je ziet dat ook bij de Engelse ondernemer Richard Branson van de Virgin Group die zegt: *"Ik weet binnen 30 seconden wat ik aan mensen heb. Zo weet ik ook binnen 30 seconden of een zakelijk voorstel me wel of niet aanspreekt. Ik vertrouw veel meer op mijn instinct dan op een statistische onderbouwing. Ik koester een wantrouwen ten opzichte van getallen. Ze kunnen altijd zo worden gemanipuleerd dat je er van alles mee kunt bewijzen."*^{xxxiii}

Maar neem ook eens de boeren, zoals Geert Mak het beschrijft:

'Een jeugdige boer moest immers niet alleen leren om vlot te melken, kundig zijn werktuigen te repareren, een stevige stek te slaan en nog duizend andere vaardigheden, hij moest ook leren op zijn intuïtie te vertrouwen, hij moest leren 'zien' dat een koe ziek was, 'voelen' dat het

weer omsloeg, 'weten' dat de oogst van het land moest. En daarbij waren de opeengestapelde ervaringen van generatie op generatie onmisbaar^{xxxiv}

Box: over de relatie tussen boer en koe.

'Vroeger had een koe altijd gelijk. Een koe maakte nooit fouten. Een koe deed ook niet zoveel. Grazen een beetje liggen, soms een kalf. En zij wist feilloos op welk tijdstip ze gemolken werd.

De moderne doorloopstallen brachten een nieuw fenomeen met zich mee: de rebellerende koe. Vergelijk het met de samenleving. Hoe meer regels een samenleving kent, hoe meer afwijkende types zij oplevert. De visgraten en de carroussels van de moderne stallen eisen een bepaald doorlooppatroon, en sommige koeien blijken daaraan, ook na wekenlange training niet te kunnen wennen.

De koe die niet wil deugen blijkt dezelfde koe te zijn die zich vroeger tegen de hekken schurkte of de broekspijpen van de boer likte. De boer duwde zo'n beest dan weg met een klap op de horens, half bestraffend, half liefkozend. Tegenwoordig wordt er gesproken over onbruikbaar vee.....'^{xxxv}

Door het ontbreken van een gevoelsvoeding van de natuur is een ondernemerschap ontstaan dat los staat van de wereld. Een ondernemerschap dat weinig gevoel heeft voor diepere principes van respect, wederkerigheid en oog voor de langere termijn. Een ondernemerschap dat geen wortels meer heeft in de gemeenschap en de natuur.

Je kunt het vergelijken met iemand die geen echte connectie meer heeft met zichzelf. Vroeg of laat gebeuren daar altijd ernstige dingen mee, variërend van ziektes tot andersoortige problemen. De diepere geest en aardse persoonlijkheid zijn niet meer met elkaar verbonden en dat betekent vroeg of laat het einde. Stel je maar eens de vraag: "Zijn MTV en alle andere commerciële zenders die tegenwoordig op de avond de meeste aandacht trekken, overdragers van diepere wijsheden waar je een duurzaam bestaan mee dient en opbouwt?"

Ik heb het bij mijn eigen vader nog kunnen zien die met zijn bedrijf zijn eigen rol in de dorpsgemeenschap vervulde. Ik heb bij mijn moeder, die in haar jongere jaren boerin was, nog indirect meegekregen wat het is om 'van het land' te leven. Diverse verhalen van mijn grootouders, óók ondernemers', staan me helder voor de geest. Wat het betekent om een ondernemend ambacht te hebben en daarbij het gevoel voor de gemeenschap en natuur om je heen te behouden.

Box: de ethische ondernemerscode van HP.

David Packard, een van de grondleggers van Hewlett Packard, had vanaf het eerste moment dat hij in business ging een ethische ondernemerscode:

- *diep respect voor het individu;*

- een toewijding aan betaalbare kwaliteit en betrouwbaarheid van de producten;
- engagement wat betreft maatschappelijke verplichtingen;
- de opvatting dat de onderneming haar bestaansrecht ontleent aan het leveren van techniek die een bijdrage levert aan de vooruitgang en het welzijn van mensen.^{xxxvi}

Rini Wagtmans, Hendrik van Dijk en Roefie Hueting hoef je dit niet uit te leggen. Ze hebben het allemaal zelf doorleefd en staan nu op een punt in hun leven met de vraag: "Wat doen WIJ met de ervaringskennis die we hebben opgebouwd. Sterft die als wij te zijner tijd het loodje leggen, en wordt deze begraven met onze botten, of kunnen we nog iets overdragen?"

"I make no difference between matter and spirit. They are different degrees of fineness of the same things"^{xxxvii}

- Henry Ford -

Peter Drucker, geboren in 1909 in Wenen, en misschien wel de grote managementgoeroe van de vorige eeuw, gaf marketing de volgende definitie 'het bekijken van het hele bedrijf vanuit het perspectief van de klant.' Een product of dienst kan zodoende als een oplossing worden gezien voor een probleem bij een klant. Een bedrijf koopt bijv. geen heftruck maar heeft een laad- en losprobleem wat opgelost dient te worden. En een markt is in deze zin 'een plaats waar oplossingen voor problemen worden geboden'.

Deze tweede natuurwet voegt aan de oplossing voor een probleem het gecombineerde aspect van gemeenschap en duurzaamheid (lees: effect op de natuur) toe. Een oplossing is pas een goede oplossing voor het probleem bij een klant als deze, naast in harmonie met de natuur te zijn, óók bijdraagt aan de kwaliteit van de gemeenschap.

Laat geen schulden achter. Die achtervolgen je vroeg of laat altijd. Besef dat voor niets de zon op gaat. Rechten komen pas nadat plichten zijn vervuld.

- Rini Wagtmans -

Winst maken is dan niet meer zuiver het verdienen van geld, maar maakt deel uit van een veel uitgebreider proces. Winst is immers een uitdrukking van de combinatie 'probleemoplossend vermogen van je product', effect op de gemeenschap en duurzaamheid op korte én lange termijn. De gemeenschap betaalt je dan ook terug in vormen van acceptatie. Marketing wordt in die zin gebaseerd op vier P's: Problem solving, People, Planet en Profit. Waarbij de profit een afgeleide is van de eerste 3 P's. $P = f(P^3)$.

Box: leef met je omgeving op goede voet!

Ben Woldring zegt over deze wet: "Je hebt als ondernemer met een veelheid van partijen te maken." Ondernemerschap heeft volgens Ben niets te maken met louter jezelf centraal te stellen. Natuurlijk ben jij het zelf die iets leuk vind om te doen. Maar als je gaat denken in termen als 'een product verkopen ten koste van de klant' of 'het effect van wat ik doe op een gemeenschap vind ik niet interessant', dan kom je jezelf vroeg of laat tegen. Een dergelijke negatieve houding past niet bij een succesvolle ondernemer in de ogen van Ben. "Onafhankelijk zijn als ondernemer betekent niet dat je anderen en je omgeving moet benadelen.

Integendeel, echte ondernemers zorgen er voor dat de gemeenschap er beter op wordt en dat komt op de een of andere wijze terug. Soms moet eerst delen om er later meer van te maken." Zo is Ben o.a. ambassadeur van de Beatrixkliniek, in het Academisch Ziekenhuis Groningen (net zoals Rini dat van de stichting Exodus is)..

Ben zijn opmerkingen sluiten aan bij de lessen die Richard Branson leerde van zijn ouders. Naast oefeningen van zijn moeder die hem hielpen al op zeer jonge leeftijd doelen te leren realiseren, hadden ze hem er vaak op gewezen dat je goede naam het enige is dat je in je leven hebt. Je kunt nog zo rijk zijn maar als mensen je niet vertrouwen, heeft dat niets te betekenen. Daarbij leerde zijn moeder hem respectvol om te gaan met gasten die ze ontvingen. Die kwamen op de eerste plaats. ^{xxxviii} Het grappige is overigens dat Ben exact de zelfde lessen van zijn ouders heeft gehad als het gaat over je goede naam naast het realiseren.

Box: Werken wij mensen samen met andere soorten in de natuur? Hoogleraar biosociologie Imanishi van de universiteit van Kyoto heeft aangetoond dat de darwinistische visie op de natuur als een strijd om het leven volledig blind is geweest voor de zeer vele gevallen van co-evolutie, symbiose, gezamenlijke ontwikkeling en harmonieuze samenleving die in alle gebieden van evolutie heersen. Zelfs ons eigen lichaam zou bijv. niet overleven zonder de symbiotische samenwerking tussen miljarden micro-organismen in ons spijsverteringssysteem.

Evolutiebiologe Elisabet Sahtouris wijst er op dat overheersend concurrentiegedrag een eigenschap is van een jonge plant die zijn eerste uitstapje in de wereld maakt. In volwassen systemen daarentegen, zoals een volgroeid bos, wordt de concurrentie om licht bijv. in evenwicht gehouden door een intense samenwerking tussen de soorten. Soorten die niet leren hoe ze moeten samenwerken met andere soorten, verdwijnen steevast. ^{xxxix}

*"Besteed veel tijd aan het levend én relevant houden van je relaties."^{xl}
- Pim van den Berg -*

Natuurwet 3: als een product meer rotzooi achterlaat, is het geen goed product.

Deze wet kun je als een aanvulling op de vorige wet zien. Maar er zit zoveel aan vast dat we hem als een aparte wet behandelen.

Er is een oude Indiaanse uitspraak die zegt: "Zoals het kalf uit duizend koeien zijn moeder herkent, zo komt de daad vroeg of laat terug bij de dader. Producten die belastend afval produceren keren zich vroeg of laat tegen je. De vervuiler betaalt uiteindelijk zelf het gelag.

Ook deze Wagtmans/Van Dijk ondernemersnatuurwet vindt steeds meer navolging en wordt vertaald in werkbare principes zoals bij cradle-to-cradle.

Cradle-to-cradle

Het 'cradle to cradle' (oftewel wieg tot wieg) basisconcept is door William McDonough Michal Braungart beschreven in gelijknamige boek en gaat uit van een eenvoudige vooronderstelling: afval is voedsel. ^{xli}

De natuur kent dit principe allang. Daar is geen afval dat als afval verder gaat. Integendeel, afval betekent dan voeding. Bijv. bij het afsterven biedt de boom voedingsstoffen door te vergaan en mineralen te vormen waarmee nieuw leven zich voedt.

In die zin is er sprake van een wieg tot wieg (cradle to cradle) cyclus. Na een nuttig leven dienen als voedingsbron voor iets nieuws. Een concreet voorbeeld is een biologisch afbreekbare frisdrankfles te maken met daarin ingebouwd een zaadje. Dit zou de mogelijkheid bieden de fles gewoon weg te gooien in de natuur. Immers de fles wordt biologisch afgebroken en dient dan tevens tot voedsel voor het zaadje.

Verreweg de meeste productieprocessen zijn nog 'cradle to grave'. Industriële cycli gaan van de wieg tot het graf. Verbruikte materialen en schadelijke uitstoot volgen producten van de wieg in de fabriek naar het graf op de lokale vuilnishoop, waar de producten zelf zijn 'verbruikt', en worden weggegooid of verbrand voor het opwekken van energie. Het huidige afvalprobleem toont aan dat de economie, nu louter gebaseerd is op produceren maar geen rekening houdend met het geproduceerde afval, uiteindelijk geen stand kan houden. Het is daarbij van belang in je achterhoofd te houden dat de aarde een gesloten systeem is. Het afval dat we produceren blijft aanwezig. Hetzij in water, lucht of aarde.

Dus:

- Ontwerp producten en processen zo dat de waardevolle materialen beschikbaar blijven voor de mens en zijn natuurlijke omgeving.
- Ontwerp alle producten zodanig dat ze volledig kunnen worden hergebruikt uitgaande van het principe: Afval is voedsel. (kan ik bijv. een auto als 'voedsel' onwerpen?). M.a.w. producten en processen zo ontwerpen dat de waardevolle materialen en de

investeringen die gebruikt worden om ze te produceren beschikbaar blijven voor de mens en zijn natuurlijke omgeving.

- Een product moet volledig afbreekbaar zijn in de biosfeer en daar als voedsel dienen voor natuurlijke organismen.
- Alle niet afbreekbare stoffen moeten beschouwd worden als een hoogwaardige grondstof voor nieuwe producten in de technosfeer (permanent volledig recyclebaar).
- Zorg ervoor dat er tijdens de fabricage van een product op geen enkele wijze schadelijke afvalstoffen ontstaan.

'Afval = Voedsel' is inmiddels al als basisparadigma overgenomen o.a. door bedrijven als Nike en Ford-motor company.

De laatste heeft op basis van C2C een volledige fabriek omgevormd. Een oud fabrieksterrein van Ford was zwaar vervuild en is door de genoemde wetenschappers volledig schoon en vriendelijk voor zijn omgeving ingericht.

De designafdeling is gestimuleerd een maximaal recycleerbare auto te ontwerpen door 'de auto als voedsel voor zijn omgeving' als uitgangspunt te hanteren bij nieuwe ontwerpen bij Ford. Het bedrijf analyseerde dat een auto die anderhalve ton weegt meer dan twintig ton grondstoffen nodig heeft. Doelstelling is deze terug te brengen naar het minimum.

Nike heeft het idee omarmd en een volledig recycleerbare schoen gemaakt. De Nike Considerd is tot de laatste vezel onschadelijk voor het milieu en volledig te hergebruiken.

Ook textielabrikant Trigema paste het C2C-systeem toe en maakte een volledig composteerbaar T-shirt. McDonough en Braungarten hebben zelf hun boek op plastic laten drukken met afwasbare inkt, een product dat nergens de technosfeer hoeft te verlaten.^{xlii}

Box: Cradle-to-cradle in een vogelkooitje.

Rini Wagtmans was ooit op bezoek in Domodejva (Rusland) en liep daar in het buitengebied van dat stadje. Tijdens het wandelen viel zijn blik op een aantal mensen die aan het snoeien waren in een groot berkenbos. Het snoei-afval werd op een grote hoop gegooid en verbrand. Er naar kijkend, vroeg Rini of ze daar mee wilden stoppen. Hij kwam op het idee om er vogelkooitjes van te maken. Een afspraak met gevangenen aldaar maakte dat deze vogelkooi-onderdelen gingen maken van het snoeiafval. Deze onderdelen werden vervolgens getransporteerd naar St. Willebrord. Hier werden de vogelkooitjes in elkaar gezet en verkocht via de boerenbond en Tuincentra van Overvecht. De marktprijs van die kooitjes was destijds 28 gulden. Rini kocht de berken onderdelen in Rusland voor 4,50 gulden en verkocht ze aan de genoemde partijen voor 14 gulden. Het ging over duizenden vogelkooitjes. De levensduur van de kooitjes was tussen 10/15 jaar. In plaats van verbranden bleef natuurlijk afval over dat weer als voedsel kon dienen voor de natuur.

***Natuurwet 4: Natuurkrachten moet je niet willen beheersen.
Onderneem er in harmonie mee.***

In de 18-de eeuw werd in Engeland een wetenschapsdefinitie geformuleerd die luidde: "Science is to obtain knowledge to conquer nature." Het was de tijd van de Verlichting en de geboorte van het industriële tijdperk. In een tijd dat grondstoffen en talloze andere zaken bijna onbegrensd aanwezig leken, kon het verovering- en beheersingsdenken van de natuur zicht ongebreideld uitbreiden. Die beheersingsneiging heeft gemaakt dat de relatie met de natuur uit het oog is verloren. Velen veronderstellen dat deze te beheersen is. Zowel micro als macro. Van doctoren die een ziekte 'bestrijden' tot aan de illusies dat het klimaat te beheersen is. Er lijkt bijna sprake te zijn van een chronisch verstoorde relatie tussen mens en milieu en komt tot uitdrukking in een groot aantal, ten dele onomkeerbare, milieuproblemen.

Krachten van de natuur laten zich echter niet beheersen. Die volgen hun eigen ritme. In die zin wordt het hoog tijd dat we deze wetenschapsdefinitie veranderen in 'to obtain knowledge to live in harmony with nature'.

Waarom moeten we dijken bouwen om beschermingen zoals de deltawerken? De ecologische effecten daarvan zijn desastreus. James Lovelock schreef onlangs een boek 'De wraak van Gaia: waarom de aarde terugvecht'. De aarde is geen dode planeet. Ze is een levend organisme met eigen levensketens. Dit in tegenstelling tot dode planeten zoals Mars. Een vertoornde ontketende aarde gecombineerd met een beheersingsparadigma kan het verlies van ontelbare levens veroorzaken. Rini Wagtmans en Hendrik van Dijk zoeken (en vinden) bij hun productontwikkeling samenwerkingsmogelijkheden met de natuur. Dit varieert van energiezuinige duurzame huizen op water tot aan productieprocessen die als het ware samenwerken met de natuur.

Box: het bouwen van Hendrik van Dijk.

Hendrik van Dijk bouwde al decennia geleden een woonhuis dat zodanig geïsoleerd was dat het geen andere warmtebronnen nodig had.

Momenteel draait hij een project met huizen die geen energie kosten maar leveren aan het energienet. Stel je voor dat je een huis hebt dat als het ware vanzelf elke maand een beetje meebetaald aan de hypotheek!

Daarnaast heeft hij een fundering bedacht die toepasbaar is op water.

Inmiddels zijn er op basis van dat principe al diverse projecten tot stand gekomen zoals drijfeilanden en een tuinkas op het water in Naaldwijk. Een mooie vorm die kan meebewegen met natuurlijke ontwikkelingen

*'Nature is no spendthrift, but takes the shortest way to her ends'^{xliii}
- Ralph Waldo Emerson -*

Box: met de natuur meebewegen of deze negeren?

'Of the two eminent engineers in the recent construction of railways in England, Mr. Brunel went straight from terminus to terminus, through

mountains, over streams, crossing highways, cutting ducal estates in two, and shooting through this man's cellar, and that man's attic window, and so arriving at his end, at great pleasure to geometers, but with cost to his company. Mr. Stephenson, on the contrary, believing that the river knows the way, followed his valley, as implicitly as our Western Railroad follows the Westfield River, and turned out to be the safest and cheapest engineer.'^{xliv}

Natuurwet 5: laat de natuur zijn werk doen.

De 'zelforganisatie' van de natuur zorgt ervoor dat planten en dieren een optimaal resultaat weten te halen uit de beschikbare middelen zoals zonlicht en voedsel. Dat betekent dat de natuur slim omgaat met wat ze heeft. Vaak ook door slimme combinaties gewoon te laten ontstaan. Kijk maar eens naar nijlpaarden die vogeltjes op hun rug hebben die ongedierte opeten.

Dat 'laten ontstaan van combinaties' als een natuurkracht zien, is ook iets dat je in organisaties kunt toepassen.

Ik sprak een tijd geleden eens met een vrouw die projectmanager was en vaak het probleem had dat ze met haar sterke wilskracht toch niet gedaan kreeg wat diende te gebeuren.

'Waarom maak je van het leiden van een project 'mannelijk' projectmanagement?', vroeg ik haar. Hoe ik dat bedoelde, was de tegenreactie. 'Wel, kijk eens naar een plant bij je in de woonkamer. Wat doe je ervoor om die te laten groeien? Met de nadruk op 'laten.', was mijn antwoord en vervolgde, 'Er ontstaat iets doordat je bepaalde condities scheidt. Je geeft water en zorgt voor een voedingsbodem. Kortom je bent verzorgend bezig zónder dat je dat plantje met je wilskracht benadert en schreeuwt 'GROEI! ONTWIKKEL JE NU ZOALS IK DAT WIL!' Wat doet een vrouw die haar kind verzorgt? Condities scheppen zodat haar spruit kan gedijen. Dit is een onderschatte kant bij projectmanagement. Natuurlijk heb je zoiets als een doel. Maar deze zachte kant, en het vermogen hebben om de inhoudelijke kant van een project als manager even los te laten en de condities te scheppen om iets te kunnen laten ontstaan zijn minstens zo belangrijk in mijn ogen.'

Box: Ronald Gerritse, oud Secretaris-Generaal van het Ministerie van Financiën, over Wikipedia en zelforganisatie.

Wikipedia, de zelfsturende encyclopedie op het internet, telt inmiddels meer dan 3,5 miljoen artikelen en 900 miljoen woorden in 229 talen. En elke dag komen daar zo'n 1½ miljoen woorden in al die talen bij. Het is een fenomeen. De onmiskenbare triomf van het anarchisme. Het bewijs dat we geen marktmeester nodig hebben en al helemaal geen overheid. Want jij en ik kunnen te hooi en te gras stukken informatie aan Wikipedia toevertrouwen, of daar al ingevoerde informatie corrigeren, wegstrepen of ondersteboven keren. Al voeren we de grootst mogelijke onzin in. En toch is de uitkomst van al dat geijver van al die informatie-invoerende en -herinvoerende mensen - als we het even de tijd geven - tamelijk

betrouwbaar. Ongeveer zo betrouwbaar als de Encyclopedia Britannica, volgens het blad Nature.

Kennelijk gedrágén (de meeste) mensen zich. En kennelijk is de optelsom van alle individuele inzichten - mirabile dictu - nog tamelijk waar en betrouwbaar ook. Dat heeft iets geruststellends én iets wonderlijks. De waarheid als gemiddelde. Het wil niet helemaal in mijn wereldbeeld passen. Maar wat doet het ertoe. Dat we zonder veel organisatie, door anarchie en toeval, alle kennis van de wereld voor iedereen beschikbaar krijgen, wat een fantastisch project is dat... Daar moet het internet ooit voor bedoeld zijn geweest.

Ik heb zitten denken. Zouden we zo ook beleidsanalyses kunnen maken? Een 'wiki' op ons intranet, open voor iedereen die dat maar wil, geen hiërarchie, geen medeparafen, maar chaos en willekeur. Vervolgens een maandje niet naar omkijken, laat iedereen z'n ding maar doen, en zien wat het oplevert. Zou het maar zo kunnen zijn, dat de resulterende inzichten niet onderdoen voor die in een stevig geregisseerde nota met zes parafen? Het netwerk als organisatie? Het vrije discours als methode? Zou dat maar zo kunnen zijn?"^{xlv}

Er is nog een ander facet van belang bij deze wet. Kijk eens naar de sterren en planeten. Ze bewegen met de nauwkeurigheid van een klok door de banen die ze al talloze eeuwen afleggen. Eenmaal in gang gezet vervolgen ze hun baan. Kijk ook eens naar de natuur. Daar zijn krachten werkzaam die altijd hetzelfde zijn. Zonnebloemzaden produceren zonnebloemen en geen eikenbomen. Kikkervisjes ontwikkelen zich tot kikkers en niet tot luipaarden. In alles is een kracht werkzaam die, als een pas eenmaal gebaad is, zich op dezelfde manier blijft herhalen. Sommigen noemen dit de kosmische gewoontekrachten. Het is een bewegende kracht die werkt in al wat leeft en niet leeft.

De kracht werkt natuurlijk ook in mensen. Als eenmaal een pad ergens van is gemaakt heeft dat de neiging zich te herhalen. Als je elke dag dezelfde route naar je werk neemt, wordt het een automatisme dat zich vanzelf voltrekt. Iets waar je je op een bepaald moment niet meer echt bewust van bent totdat je er van moet afwijken. Dit geldt ook voor denkpatronen. Bepaalde vormen van denken die zich automatisch, elke keer op dezelfde manier in je voltrekken. Als je geestelijke gewoonten betrekking hebben op welvaart en tevredenheid, zal de kosmische gewoontekracht daar méér van maken. Dat zelfde geldt voor negativiteit en armoede. Hebben je geestelijke gewoonten betrekking daarop, dan zullen de kosmische gewoontekrachten je daarbij helpen en je een zetje extra meegeven. Hendrik van Dijk zei regelmatig: "Als vloeken me zou helpen, begon ik er vandaag nog mee." Hij zag dat als een negatieve gewoonte die je in een negatieve spiraal kan brengen als je het vaak doet.

Het is illustrerend om te zien dat mensen die veel klagen zich nooit bewust zijn van de wijze waarop ze de negativiteit in hun leven daarmee

verder versterken. Herhaling maakt van iets meer door de kosmische gewoontekrachten.^{xlvi}

Als dus eenmaal iets in gang is gezet wat je wilt, laat de kosmische gewoontekrachten er dan meer van maken.

Dat betekent dus ook dat als je iets wilt realiseren je gebruik dient te maken van kosmische gewoontekrachten. De sleutel zit 'm dus in het woord 'gewoonte'.

Stel je wilt een onderneming starten en er een duurzaam succes van maken. Welke gewoonten kunnen je daarbij helpen? Hoe maak je je die eigen vanuit het bewustzijn dat de kosmische gewoontekrachten je helpen daar méér van te maken?

Natuurwet 6: vereenvoudigen of vermeerderen.

Als het over existentie-strategieën gaat, kun je in de natuur tenminste twee basisvormen zien: vereenvoudigen of vermeerderen.

Vermeerderen, groei is inherent aan de natuur. Alles wil meer en groter worden en daardoor zoveel mogelijk van de ruimte, voedsel, licht tot zijn eigendom maken.

Maar hoe vermeerder je dan precies?

Het is een beetje zoals met een blokkendoos. Blokken zijn eenvoudige zaken waarmee men gemakkelijk kan bouwen in verschillende situaties.

In die zin is het dan ook de beeldvergelijkende vraag bij je: "Wat is de eenvoudige vorm van jouw blok die je kunt reproduceren?"

Bij Hendrik van Dijk was dat: "Spelen met geïsoleerde wanden en ruimtes".

Bij een ander is dat het kunnen kopen en verkopen van iets. Dat hij in veel verschillende plaatsen kan doen.

De clou is dus een eenvoudig iets dat je op verschillende plaatsen kunt toepassen.

"People admire complexity. They don't trust something that looks too simple. But only the simple ideas will work. The more powerful ideas have an elegant simplicity around them. Less is more."

Al Ries en Jack Trout in Horse Sense (the key to success is finding a horse to ride)^{xlvii}

"We ascribe beauty to that which is simple; which has no superfluous parts; which exactly answers its ends; which stands related to all things; which is the mean of many extremes."^{xlviii}

- Ralf Waldo Emerson -

Voor sommige mensen kan groot echter niet groot genoeg zijn. Hun al maar expanderende drang van meer en groter is een uitdrukking van een natuur.

Toch blijkt een vermeerderen dat niet gebaseerd is op eenvoud niet altijd langetermijnstrategie te zijn. De uitspraak 'wie het eenvoudige niet eert is het complexe niet waard' komt hier om de hoek kijken.

Mensen vallen van hun voetstuk of creëren een omgeving die niet meer leefbaar is zoals de geschiedenis ons heeft geleerd.

Ook vereenvoudigen is een strategie. Beperkt doch bescheiden aanwezig zijn op een plekje waar je weinig concurrentie te duchten hebt. Voor die laatste optie zijn er steeds meer mogelijkheden.

Box: The long tail.

Internet en zoekmachines veranderen momenteel echter een natie tot een niche-natie. Minder bepaald door geografie maar meer door belangstelling. De collectieve smaak van consumenten blijkt veel diverser dan menig marketingplan suggereert. Consumentenbelangstelling versplintert tot steeds kleinere gemeenschappen gelijkgestemden. Er ontstaan talloze parallelle culturen of anders geformuleerd 'op interesse gebaseerde subculturen'. Mensen worden minder passieve consumenten en meer actieve producenten. Dit maakt ook dat de scheiding tussen 'amateurs' en 'professionals' diffuser wordt.

Kijk naar de omzet in internetwinkels. Die wordt steeds minder gedomineerd door een klein aantal 'tophits' zoals vroeger de Pop-top 100, maar juist door een schier oneindige hoeveelheid nicheproducten. De nichemarkt is reeds een enorme markt geworden. De nichemarkt wordt de Long Tail genoemd. Dit is een statistische term die een curve beschrijft die je vaak ziet in de wiskunde. Een korte, hoge piek, die afvlakt en lang doorsuddert. Met internet kan niche-publiek gemakkelijk worden gevonden en vormen al deze niches samen een hele lange staart. ^{xlix}

Natuurwet 7: Bepaalde kennis en inzichten zijn van nature aangeboren. Gebruik dat 'natuurtalent'.

"Ik vroeg aan Frank: "Waarom ben je loodgieter?"

Hij antwoordde onmiddellijk: "Om mijn brood te verdienen."

Je kunt je de vraag stellen of de Frank in bovenstaande opmerking echt zijn talent gebruikt?

Talent voor iets geeft hetgeen je doet een diepere lading, iets echts. Iedereen ziet gelijk het verschil tussen talent en niet-talent. Nu denken wij dat talent doorgaans met artisticeit of complexe zaken te maken heeft. Niets is minder waar. Talent is vaak een combinatie van enkele vaardigheden waar je van nature een innerlijk weten van hebt hoe dat moet.

Net zoals een vogeltje weet hoe hij een nestje moet bouwen, heeft ieder mens een innerlijk weten dat hem op bepaalde gebieden een zekere genialiteit verleent.

Ieder mens woekert in de visie van Rini Wagtmans met twee soorten talenten. Talenten die hij zichzelf aanleert en waar iemand heel veel voor moet doen en talenten die je door de Natuur gegeven zijn. Die laatsten moet je af en toe bijpolijsten maar kristalliseren zich vanzelf uit.

Nature arms each man with some faculty which enables him to do easily some feat impossible to any other, and thus makes him necessary to society. This native determination guides his labor and his spending. He wants an equipment of means and tools proper to his talent.^{li}

- Ralph Waldo Emerson -

Man was born to be rich, or, inevitably grows rich by the use of his faculties; by the union of thought with nature.^{lii}

Het is in de verband nuttig er op te wijzen dat het woord 'educatie' afstamt van het Latijnse **educare** wat zoveel betekent als 'naar buiten leiden'. De al aanwezige kennis naar buiten te leiden.

Een kleinzoon van Rini keek op zesjarige leeftijd toe, hoe grootvader een pad stond aan te leggen. Terwijl hij zag hoe opa bezig was, zei hij tegen hem dat het pad niet goed werd gelegd en adviseerde hem een touw te spannen. Toen Rini dat deed, bleek de kleinzoon gelijk te hebben. Besef jij wat je al weet? En wat je daar door andere studies aan kunt aanvullen waardoor er voor jou unieke kennis en vaardigheden ontstaan?

Je talent gebruiken voelt niet als werken omdat het je zo gemakkelijk af gaat. Je doet het met het bewustzijn van een hobbyist. Zoiets schenkt je juist levenskracht en energie in plaats van dat het die kost. Aan een hobby beleef je plezier, vind je gewoon leuk om te doen

Box: Je talent gebruiken gaat als vanzelf.

Van kleins af aan was Teeuwen gegrepen door alles wat met humor te maken had. 'Performers als Charlie Chaplin, Laurel & Hardy, Louis de Funès, Toon Hermans, André van Duin, Freek de Jonge, Monty Python. Niet dat ik alles begreep maar ik zóóg het op.

De ontwikkeling van zijn talent verliep vanzelf. 'Al vanaf dat ik op het schoolplein de lolbroek uithing, oefen ik mijn timing. Daar hoef ik nooit mijn best voor te doen, dat heeft altijd mijn volledige focus.

Als Teeuwen dan weer écht door iets gegrepen wordt, zoals onlangs met de Britse serie 'The Office', dan wil hij daar voortdurend naar kijken. 'Dan heb ik alle afleveringen binnen no time zes, zeven keer gezien. Ik kan en wil niet anders, tot ik snap wat er zo bijzonder aan is.'

Dat hij daarmee wellicht ook vakmanschap ontleed, is een gevolg. 'Op de allereerste plaats komt de ontdekking, het genieten, de verbazing, de verwondering, het willen begrijpen', legt hij uit. Die passie gaat aan het vakmanschap vooraf.^{liiii}

"Self-education is, I firmly believe, the only kind of education there is."
Isaac Asimov.

HOOFDSTUK 4: OVER ONDERNEMEN EN INNOVATIE: HET DENKMODEL VAN HENDRIK VAN DIJK (met aanvullingen van Ben Woldring en Rini Wagtmans).

"Some men see things as they are and say, 'Why?'. I dream things that never were and say, 'Why not?'."^{liv}

- George Bernard Shaw -

Hendrik van Dijk was de eerste die me een wezenlijk besef gaf van het verschil tussen kennis en informatie. Tijdens een van de gesprekken die ik met hem had vroeg ik hem naar wat voor hem persoonlijk ambachtelijke kennis was. 'Voor mijzelf begint dat met informatie over enkele wiskundige formules die te maken hebben met o.a. oppervlakte en volumeberekeningen en informatie over materialen', zei hij,

'Op het moment dat ik met die informatie iets ga DOEN in de praktijk ontstaat er voor mij kennis. Dan wordt er aan die informatie een andere dimensie, een praktische ervaring toegevoegd. Dan ontstaan 'de geheimen van de smid': een soort kennis met een grote 'K' die je niet van de ene dag op de andere opdoet maar door heel lang met die informatie in de praktijk bezig te zijn en te combineren. Uit die praktijkervaringen ontstaan de verhalen die ik te vertellen heb.'

Innovatie is daarmee onlosmakelijk verbonden. Als de eerste wet zegt dat alles eindig is dan betekent dit tegelijkertijd dat we leven in een wereld die voortdurend verandert. Wil je in die wereld vertoeven dan is innovatie een noodzakelijke eigenschap voor ondernemers. De succesvolle ondernemer onderscheidt zich op dit gebied met een duidelijke product- en toekomstvisie.

Box: Geert Mak over passie, vakmanschap en ondernemerschap. 'Mijn grootvader was een ouderwetse vakman, iemand voor wie ambachtelijkheid gelijk stond met kunst: een waarde op zich, belangrijker dan geld.....Koos, een van zijn zonen, was helemaal gek van zijn vak. Die liep op zondagmiddag naar Delfshaven, alleen om naar de tuigage van een of andere Deen te kijken. Als hij dan een knoop zag die hij niet kende, prutste hij net zo lang totdat hij die ook kon maken.'^{lv}

Deze verhalen zou je de mythen van Hendrik kunnen noemen. Zoals romanschrijfster Isabel Allende het schreef: "Je bent de verhalenverteller van je eigen leven en je kunt al dan niet je eigen legende creëren."^{lvi} Henry Ford zei wel eens dat in de diepe, ongeschreven wijsheid van het leven, er vele zaken zijn die geleerd dienen te worden maar niet kunnen worden 'gedoceerd'. Wij horen er niet over doordat er les over wordt gegeven maar we groeien erin door ervaring en leren die diepe ongeschreven wijsheid daarin te herkennen.^{lvii}

Hendrik ging verder met zijn verhaal en vertelde over innovatie: "Innovatie kun je vormgeven door je allereerst bewust te zijn van wat je goed kunt. Creatieve oplossingen gaan samen met ambachtelijke kennis. Echte ambachtelijk zijn betekent dat er een soort ambachtelijke fundamentele kennis is. Enkele sleutelzaken die je tot in de vingers moet beheersen en waar je je hand niet meer voor omdraait. Die kennis moet je bijhouden door het voortdurend doorlopen van beurzen, symposia of anderszins. Verken nieuwe technieken. De vraag die steevast in je achterhoofd houdt is 'wat kan ik vanuit mijn expertise (wat ik goed kan) bijdragen aan het oplossen van die problemen?' Als je je oren opent, hoor je allerlei soorten problemen van mensen. Daarnaast biedt de voortdurend veranderende omgeving meer dan voldoende mogelijkheden tot innovaties."

Box: Persoonlijk meesterschap en ambachtelijke kennis.

Ooit had ik een gesprek met mensen over persoonlijk meesterschap en het echt beheersen van je ambacht. Veel van de aanwezigen maakten daar een academische discussie van. Zeker bij het vinden van omschrijvingen van 'persoonlijk meesterschap'. Een keer erna nodigde ik een jeugdtafeltennisspeler uit die tot de top was doorgedrongen voor een demonstratie. Aan de aanwezigen stelde ik toen de vraag: "Wat maakt dat hij tafeltennismeesterschap heeft bereikt?" De opmerkingen konden als volgt worden gecategoriseerd.

- *Ik zoek steeds naar nieuwe kennis rondom mijn vak.*
- *Ik heb werkelijke liefde voor mijn vak.*
- *Ik train mezelf voortdurend in vaktechnische vaardigheden.*
- *Ik stel mezelf steeds vaktechnische doelen.*
- *Ik organiseer mijn feedback.*

Academische discussies over 'persoonlijk meesterschap' heb ik daarna niet meer gehoord.

Wat vind ik leuk om te doen?

Ben Woldring voegde aan die ambachtelijkheid nóg enkele vragen toe: "Wat vind ik leuk om te doen? Waar trekt mijn nieuwsgierigheid je naar toe?" Hiermee legt hij een relatie met de 7-de ondernemersnatuurwet van Wagtmans & Van Dijk: bepaalde kennis en inzichten zijn van nature aangeboren. Van natuurtalenten die aangeboren zijn vind je het doorgaans ook leuk om ze te gebruiken.

Ooit verscheen er eens een boek met de titel 'Do what you love the money will follow: discovering your right livelihood' van Marsha Sinetar^{lviii}. Het boek geeft talloze voorbeelden van mensen die hun natuurlijke interesse in een bepaald thema, zagen transformeren in een bedrijfsactiviteit. Zo is de Bodyshop begonnen. Bij Hendrik van Dijk is het zijn passie voor isolatiematerialen. Zo begon ook Ben. Hij had al vroeg van nature veel interesse in onder internet en het zien van markten. En de nieuwe mobieltjes vond hij erg interessant.

En het hoeft allemaal niet zo complex te zijn. Of het nu koken is of opruimen. Timmeren of fietstochten uitzetten. Alles kun je vanuit een natuurlijke ondernemersgedachte benaderen.

Bij iets waar je veel interesse hebt, heb je ook de neiging om mee te innoveren. Het wordt min of meer vanzelfsprekend. Dat laatste is een probleem bij vele bedrijven.

Het is een interessante gewaarwording dat mensen die te veel zijn opgevoed vanuit een protestantse ethiek, geconditioneerd door zinnen als 'in het zweet des aanschijns zult gij u brood verdienen', vaak moeite hebben met voor zichzelf te bepalen wat ze leuk vinden. Het doet een beetje denken aan een boer die zichzelf altijd had weggecijferd en rondom een bepaald thema de vraag kreeg: "Maar wat vindt u er nu persoonlijk van?" Hij antwoordde: "Hoe bedoel je, persoonlijk?"^{lix}

Tegelijk zie je daarbij dat het denken met betrekking tot ondernemerschap en innovatie bij de meesten van oudere generaties gekoppeld was aan meer ambachtelijke werkzaamheden zoals een timmerman, zeilmaker of metaalbewerker. Vanuit die ambachten ontstonden vaker bedrijven. Generaties terug was er daardoor ook nog een meer 'overzichtelijke' wereld in termen van bedrijfskolommen en branches.

Denken dat je met meer excentrieke combinaties je brood kon verdienen was toen niet zo gebruikelijk. Ik herinner me nog thuis vaak de vraag van mijn vader die een eigen 'ambachtelijk' textielbedrijf had als ik met mijn hobby's bezig was: "Kun je daarvan eten?"

Die vraag 'programmeerde' me onbewust meer naar de klassieke ambachtelijke 'nuchtere' vakken als basis voor het ondernemerschap.

De positieve kant van ambachtelijkheid zie je zowel bij Wagtmans, Van Dijk als Woldring terug. Bij de laatste in de wijze waarop hij met zijn vergelijkingsites omgaat respectievelijk indeelt. Maar alle drie gaan ze een stapje verder. Ze weten niet alleen wat hun eigen ambacht is maar combineren dat met andere producten en diensten. Daarvoor zijn tegenwoordig heel wat meer mogelijkheden dan decennia geleden. Wagtmans en Van Dijk waren in dat combineren uitzonderlijk ook al voordat het internet er was.

Daarmee hebben we tevens een belangrijk punt te pakken: innoveren hangt nauw samen met het vermogen tot combineren.

Combineer je product.

Hoe zorg je ervoor dat je product net even anders is? Een eenvoudige tip is naar verbindingen met andere omgevingen te zoeken dan waarin je gebruikelijk bezig bent. Besef dat iedereen zijn eigen kennis en talenten heeft. Luister daarnaar en een wereld gaat voor je open als je die kennis weet te ontsluiten. Bedenk daarbij dat succes talloze vormen heeft.

Het was de grote econoom Schumpeter die geruime tijd geleden al het maken van 'Neue Combinationen' zag als de basis voor innovatie en ondernemerschap.

Box: Ben Woldring over combinaties.

Neem bijv. een stad waar een aantal bakkers en slaggers zijn die allen onafhankelijk van elkaar werken. Stel je nu eens voor dat een bakker en slager met elkaar afspreken dat ze hun producten met elkaar gaan combineren. Bij drie broden die je koopt, een worst van de slager cadeau. En bij drie worsten die je bij de slager koopt, een brood bij de bakker cadeau. Dit stimuleert de verkoop en leidt tot lagere prijzen. Wederom alle partijen blij. Inclusief de overheid die zich minder zorgen hoeft te maken over het bestaansrecht van de bakkers en de slaggers. Bakkers en slaggers die aan de zijlijn blijven staan haken bij zo'n ontwikkeling af. Van belang daarbij is wel dat je van veel dingen gefascineerd kunt raken en gewoon nieuwsgierig bent naar hoe dingen werken. Combinaties kunnen daardoor de meest verrassende vormen aannemen."

Let wel: in België is dit combinatie-principe, in ieder geval voor wat betreft de telecombranche, verboden van overheidswege. De wetgeving van dat land verbiedt namelijk koppelverkoop (lees: productverbindingen) in de telecombranche. Concreet betekent dit dat telecomaandieners die abonnementen verkopen geen toestellen gratis of met korting mogen aanbieden. Dit is uitdrukking van ambtenaren die vanuit een ivoren toren denken en handelen versus de praktijk die uitwijst dat een aanbieder bij het verkopen van abonnement juist bereid is om een korting te geven of een toestel cadeau, maar door wetgeving wordt belemmerd.

Wat vervolgens Ben concreet in België kan worden waargenomen is het volgende:

- 1. De markt loopt achter in termen van innovatieniveau.*
- 2. Er is weinig creativiteit in de markt doordat er geen 'nieuwe verbindingen' kunnen ontstaan of gecreëerd.*
- 3. Er ontstaat juist een situatie die leidt tot onnodig hoge prijzen veroorzaakt door deze wetgeving. De prijzen voor zowel abonnementen als toestellen voor klanten zijn veel te hoog in vergelijking met de buurlanden.*

Toch wil dat niet zeggen dat je je als ondernemer met iedereen moet verbinden. Zoals Ben aangeeft: "Teveel overleg met mensen is ook weer niet goed. Daarnaast is van belang dat als je met iemand samenwerkt, deze écht zijn vak verstaat, blijft vernieuwen, betrouwbaar en eerlijk is. Dat je elkaar constant scherp houdt. Eigenlijk moet je dat met iedereen doen."

In Zeeland hebben nieuwe combinaties tussen bedrijven juist geleid tot innovatie in verschillende sectoren. Het initiatief hiervoor kwam van MKB Nederland. De vraagstelling: kunnen we in Zeeland economische impulsen creëren door regionale bedrijven aan elkaar te koppelen? Deze combinaties zijn simpelweg tot stand gekomen door heel direct met

ondernemers te gaan praten en te vragen: waar ben je mee bezig, wat is jouw kracht en sta je open voor samenwerking en nieuwe initiatieven.

Een voorbeeld daarvan is een strandreinigingsbedrijf dat in het bezit is van drie broers. Schone stranden zijn van vitaal belang voor Zeeland en de broers konden al jaren nergens een betere en efficiënt functionerende reiniger vinden. Dit bedrijf is gekoppeld aan een Zeeuwse landbouwmachinefabrikant die omzetdruk als probleem had. Hij stond voor de keuze zijn productenaanbod te verbreden of juist te specialiseren. Koppeling van deze twee bedrijven aan elkaar leidde tot een nieuw type strandreiniger - eigenlijk een soort landbouwmachine - ontwikkeld die snel en doelmatig zowel rul als hard zand kan schoonmaken. Deze machine wordt o.a. geëxporteerd naar Spanje en Portugal.^{lx}

Box: Gutenbergs drukprocedé.

Combinaties zag je ook al in een heel ver verleden. Johannes Gutenberg combineerde een aantal technieken met elkaar waardoor hij het drukprocedé uitvond. Dit waren papier, losse drukletters, metaalbewerking, drukpersen, inkten en vormen van schrift. Gutenbergs drukpers was daarbij afgeleid van schroefpersen die gebruikt werden voor de bereiding van wijn en olijfolie, terwijl zijn inkt een verbeterde versie van bestaande inktsoorten op oliebasis was.^{lxi}

"Als je wilt dat er een connectie ofwel energiestroom op gang komt, zul je voor verbinding moeten zorgen. Zo simpel is dat."^{lxii}

- Pim van den Berg -

Ondernemers-innovatie vragen.

De wereld is een markt vertaald in talloze grote en kleine markten. Gaten zitten overal in de markt. Overal liggen kansen en mogelijkheden. Vaak wordt daar heel moeilijk over gedacht en gedaan terwijl het ook eenvoudig kan. 'Markten kun je leren ontdekken', zegt Hendrik van Dijk, 'terwijl je kijkt naar (nieuwe) omgevingen en vragen stelt als:

- Waar hebben wie problemen mee?
- Wat kunnen wie daar wel/niet?
- Wat hebben wie daar wel/niet?
- Wat zijn aanpalende problemen?
- Als ik vanuit wat ik goed kan, daar wat kan gaan doen, wat is mogelijk?
- Hoe kan ik me aan deze 'wie' op een respectvolle manier verbinden?

Box: De Nederlandse textielmarkt.

Het was einde jaren '70 toen de textielmarkt in elkaar klapte er een probleem voor mijn vader ontstond die kousen en sokkenfabrikant was. Dat maakte dat hij eerst eens regelmatig met marktkoopmensen ging praten over waar nu ECHT behoefte aan was. Hij kwam er achter dat bepaalde klanten, door de aard van het zware fysieke werk dat ze deden, behoefte hadden aan een slijtvaste sok. Nadat hij dat in de gaten kreeg,

liep hij naar de leveranciers/spinnerijen van garens, doorliep hun hele productieproces, gaf aan wat daarin veranderd diende te worden, wilden er garens uitkomen waar hij een 'kwaliteitssok' mee kon maken. Dat ging allemaal overigens erg informeel. Zijn bedrijfje was een open plek waar, door het sterke informele karakter, iedereen zo naar binnen liep wanneer ze daar zin in hadden. Of het nu de marktkoopmensen, de eigenaar van de spinnerijen of diens 'concurrenten' waren. Die laatste zag hij overigens meer als 'vakbroeders'. Mijn vader stelde samenwerken altijd boven concurreren.

Na een dergelijke verkenning is een verdiepend onderzoek op zijn plaats: wat is het probleem nu ECHT. Stel je daarbij niet tevreden met een eerste oppervlakkige probleemformulering. Nee, wat is het probleem onder het probleem? Maak een denkbeeldige verbinding tussen wat je goed kunt en het probleem resp. de omgeving. Laat dan je verbeelding de vrije loop: kijk wat je kunt bijdragen vanuit wat je goed kunt.

Bij ideeën die naar boven komen zijn dan aanvullende vragen:

- Is ergens anders, soms op héél andere terreinen, iets vergelijkbaars gedaan?
- Kan dat beter/slimmer?
- Hoe is dat goedkoop te produceren?
- Hoe is een toegevoegde waarde door te geven die is afgestemd op het culturele en financieel economische niveau van de situatie daar?

Ben Woldring heeft er op eenzelfde manier er een handigheid van gemaakt om, als hij ergens mee bezig is, te kijken naar verschillen en overeenkomsten. Met andere woorden: hij is steevast aan het vergelijken. Daarbij vatte Ben de bovenstaande vragen van Hendrik als volgt samen: wat is er niet maar zou wel kunnen? Daarover vertelt hij in zijn boek:

"Toen ik in groep 8 zat, kwam de mobiele telefoon opzetten en dat leek me wel grappig en handig. Ik verdiepte me erin door allerlei folders te gaan lezen en raadde mijn vader aan om er eentje te kopen. Eerst wou hij niet maar ik bleef hem bestoken en wachtte tot er een actie met een gratis carkit kwam. Uiteindelijk zei mijn vader: "Regel het dan maar. Ik snap het niet en jij kennelijk wel. Daarmee had hij zijn lot bezegeld en werd hij één van de eersten in Usquert die een mobiele telefoon had. Ik bleef vanaf dat moment de prijsontwikkelingen en aanbieders in de markt volgen en legde daarmee onbewust de basis voor het succes van Bellen.com." ^{xiii}

Hij voegde hier later aan toe: "Als je weet wat je kunt en je hebt een nieuwsgierigheid ontwikkeld om markten écht te leren voelen door er in te gaan zitten, er écht contact mee te maken en te blijven verkennen, dan is een eerste stap op het ondernemerspad geen stap in het ongewisse maar een stap in nieuwe mogelijkheden voor anderen en jezelf. Scan dus steeds je omgeving voor info over jezelf, je eigen product en bedrijf."

Oefenen in kijken.

Ondernemerschap en markten liggen letterlijk onder je neus. Je moet ze wel leren zien! Een eenvoudige oefenvraag hiervoor van Ben is de volgende: "Kijk eens in de kamer om je heen. Wat zie jij in de ruimte zelf voor kansen op dit moment om een bedrijf te beginnen als je om je heen kijkt. Waar zie je problemen die opgelost kunnen worden? Waar in de ruimte kunnen dingen anders? Wat kun je met de ruimte?"

Kansen creëren koppel je dus aan feitelijke waarneming: wat zie je letterlijk aan problemen? Wat ontbreekt? Waar moet iets veranderd/gemaakt worden? Misschien zie je een raam dat gerepareerd moet worden. Of heb je een idee over de inrichting. Misschien staat er houtkachel in de ruimte en krijg je het idee om hout te gaan brengen naar alle mensen met een houtkachel. Misschien is het er rommelig en krijg je een 'help je kamer slim op te ruimen' - idee. Het zijn allemaal potentiële markten.

'Onze vertegenwoordigers kwamen elke keer met wat nieuws bij een klant.'

- Hendrik van Dijk -

Irritatie als marktpotentieel.

Er is nog een aanvullende Ben-vraag die marktpotentieel ontsluit. Dat is de eenvoudige vraag: "Waarom irriteer je je? Dan kan het best zijn dat jouw irritatie ook die van anderen is. Weet je daarvoor een oplossing te verzinnen, dan heb je ook een basis voor ondernemerschap.

Ben bijvoorbeeld irriteerde zich op 13-jarige leeftijd aan de manier waarop aanbieders in de telecombranche deden alsof hun aanbieding een verbetering was maar dat niet bleek te zijn. Die irritatie, gecombineerd met zijn interesse in mobiele telefoons, bleek de start van zijn website te zijn. Eigenlijk was zijn eerste dienst die hij leverde er eentje aan zijn ouders. Vervolgens gaat de gedachte op: "Wat je een keer kunt, kun je ook twee keer. Wat je twee keer kunt doen vier keer etc."

Box: uitzoeken als dienst.

"De tiener kwam vorig jaar toevallig op het idee de jungle aan telefoonprijzen onder de loep te nemen. "Alle advertenties beloofden stuk voor stuk het goedkoopst te bieden. Ik heb toen voor mijn ouders uitgezocht welke onderneming zij het beste konden kiezen. En zo is het balletje gaan rollen."

Bron: Het slimste jongetje van Nederland. Artikel van Wouda Bouwman. De Telegraaf, 8 oktober 1999.

Er zijn talloze voorbeelden in Nederland van mensen die de Ben-vraag 'waarom irriteer je je?' hebben beantwoord door actie te ondernemen. Neem zo iemand als Sonja Bakker. Ze woog op haar 19e tegen de 80 kg terwijl ze een lengte had van 1 meter 66. Ze irriteerde zich daaraan omdat ze het lelijk vond. Bovendien snapte ze niet waar dat door werd

veroorzaakt. Ze was gewend om hard te werken en dat deed ze ook. Nadat ze alles had geprobeerd om dunner te worden, begon ze aan een schriftelijke cursus voedingsleer. Daardoor leerde ze dat ze dik bleef door de plakken kaas die ze afsneed, opat met witte boterhammen en door de zoete wijn die ze dronk als ze uitging. Op haar werkplek, het hoofdkantoor van Christine le Duc, begon ze met het adviseren van mensen die wilden afvallen. Ze was 22 jaar en haar eerste echte klant was een meisje van de administratie, daarna de moeder van dat meisje waarna heel Volendam volgde. Ze snapte wat haar klanten niet snapt en wist een brug te slaan naar deze mensen. Ze maakte weekmenu's voor hun met het eten waar ze aan gewend waren en tegelijkertijd met meer variatie. Nadat Sonja haar eerste boek had geschreven, wilde niemand het uitgeven. Toen hebben zij en haar man Koen Lenting, oud accountmanager bij Honda, het zelf op de markt gebracht.^{lxiv}

Box: Hoe het idee van Virgin Airlines werd geboren.

Tijdens een vakantie begin jaren '80 kwam de bekende Engelse ondernemer Richard Branson vast te zitten op Jamaica. Toen hij op het vliegveld aankwam bleek de vlucht naar Puerto Rico niet door te gaan. Mensen liepen verloren rond en niemand deed iets. Toen Richard dat zag nam hij een besluit. Iemand moest toch íéts doen in zijn ogen? Hij charterde een vliegtuig voor 2000 dollar en deelde dat bedrag door het aantal pasagiers. Dat maakte 39 dollar per persoon. Hij leende vervolgens een bord en schreef daarop: Virgin Airways. Enkele reis Puerto Rico \$39. Een nieuwe vliegtuigmaatschappij was geboren.^{lxv}

Innoveren is dénken in mogelijkheden en er naar handelen.

Een irritatie zonder oplossingsgerichte actie wordt een frustratie in plaats van een onderneming. Ondernemen werkt bevrijdend!

- Max Herold -

Hendrik van Dijk is, net zoals Rini Wagtmans en Ben Woldring, een 'mogelijkheden'-denker waarbij hij permanent vragen stelt als 'waarom zou X niet kunnen?' Of 'welke technieken of ander zaken kan ik met elkaar combineren om iets op te lossen?' Hendrik voegt daaraan toe: "Alles kan totdat het tegendeel bewezen is."

Terzijde merkt Van Dijk op dat, wil je innovatie stimuleren, je altijd het budget te laag moet maken en houden. Een overvloed aan geld stimuleert de creativiteit niet.

Een voorbeeld uit zijn eigen beginjaren was een oplossing van fl. 0,25 via een stripje ijzer bevestigd met twee bouten in een machine waar een Duits ingenieursbureau een complex apparaat maakte en er DM. 4000,- voor rekende.

Als mensen aankomen met 'ja maar, dit kan niet.', zijn kenmerkende reacties van Hendrik:

- Heb je het al eens geprobeerd?

- Wat kan je m.b.t. dat zogenaamde onmogelijke doel wel (aanpakken) in plaats van niet?
- Wat is eenvoudig om aan te pakken?

Vaak suggereert hij medewerkers om eens alle problemen op te schrijven en ze een voor een op te lossen. Te beginnen met de meest makkelijke. Zijn ervaring leert dat 'een-voor-een' aanpakken liefst met een team waarin de meeste deskundigheid verzameld is (productie, financiën, werkvoorbereiding, commercie), ook de samenhang van de problemen zichtbaar maakt.

Box: niet rechtstreeks, dan via een omweg.

Richard Branson zei wel eens over het denken in mogelijkheden dat hij de zinnen 'ik kan dit niet, ik weet niet hoe het moet' nooit gebruikt. Hij gaat gewoon aan de slag. Als je geen ervaring hebt om je doel rechtstreeks te bereiken, doe het dan via een omweg. Wil je piloot worden, ga dan naar het vliegveld en doe kantinewerk. Let goed op. Kijk en leer. Wil je modeontwerper worden? Ga werken bij een modehuis als schoonmaker en werk je op. Geef nooit op.^{lxvi}

Rini Wagtmans heeft voor het denken in mogelijkheden een 'ondernemingsoefening' die er als volgt uitziet.

Een eenvoudige ondernemersoefening: de 10 stappen van Rini Wagtmans.

1. Ga zitten en doe je ogen dicht.
2. Beantwoord de vraag: "Waarin weet jij de weg?"
3. Maak in je denkkeest vanuit je talenten een werk/laat je fantasie daarbij de vrije loop.
4. Laat eens een aantal contexten/plekken de revue passeren voor je geestesoog?
5. Stap in die wereld.
6. Wat weet je van die plekken?
7. Bedenk wat je allemaal zou kunnen en gaat doen als je daar zit (vanuit wat je goed kan).
8. Wat is nodig? Welke andere kennis van wie kan ik daarbij gebruiken?
9. Wat is de eerste stap? Ga iets doen!

Box: Een innovatie-verhaal: de balansballen van Hendrik.

Het was een tijd geleden dat een boer naar Hendrik van Dijk toekwam.

Die boer had het probleem dat hij voor vele duizenden euro's afzuigapparatuur moest aanschaffen voor de ammoniaklucht die vrijkwam van de urine en mest van varkens in de varkensstallen.

Die dierlijke behoeften vielen in een mestkelder. De boer dacht dat hij een oplossing had door die kelders af te dichten met ballen. Hendrik zag meteen de mogelijkheden. De ballen ter grootte van een voetbal werden voor de helft gevuld met water waardoor ze de oppervlakte van de kelder voor ongeveer 80 procent afdichten. De mest en urine werden

automatisch door de ronddraaiende ballen afgevoerd. Het resultaat was o.a. een lagere uitval van varkens en een hogere voedingsconversie. Latere experimenten lieten zien dat het idee werkte. De ballen waren goedkoop en gingen jaren mee.

Vaak begint er ook een subtiel mechanisme te werken als je je op iets concentreert om het op te lossen. Je vindt er talloze voorbeelden van in de literatuur maar ongetwijfeld ook in je eigen leven. Je zou dat een soort magische doelrealisatie kunnen noemen waarin er 'toevalligheden' plaatsvinden die geen echte toevalligheden meer zijn. Een voorbeeld van een auteur:

"In januari 1968 was ik een boek aan het lezen met de titel 'Stonehenge decoded'. Stonehenge is een bekende historische plaats in Engeland. Ene meneer Hawkins, de auteur, beschreef in het laatste deel van zijn boek de vorm van de stenen als een soort wiskundige Stonehenge computer. Ik beëindigde zijn boek en pakte argeloos 'Bell's Wiskunde: koningin van de wetenschappen.' Ik opende het bij hoofdstuk 6 en vond mezelf kijken naar een voetnoot over de Stonehenge Wiskunde. De kans om dit laatste te lezen gelijk na het voorgaande boek zou normaal gezien 'een op de miljoen' zijn."^{xvii}

Als je dus geconcentreerd met iets bezig blijft om het op te lossen, verandert toeval kennelijk in iets dat je toe-valt. Oplossingen komen op je pad.

Tot slot: werk vanuit de langere termijn!

Ben Woldring gaf tot slot nog een interessante aanvulling over de relatie tussen innovatie en lange termijn-denken. Hij zegt hierover: "Over innovatie heb ik in de praktijk diverse lessen geleerd. Bedrijven die meegegaan zijn met alle innovatieve ontwikkelingen, of veranderingen in de markt, hebben in de internet-, telecom- en energiebranche succes gehad. Ze kenmerken zich door een snelle besluitvorming. De rest is weg of op sterven na dood. Je kunt niet zeilen op de wind van gisteren. Dat brengt me bij een belangrijk punt. Innovatie moet je plaatsen in een langeretermijnstrategie. Denk en handel vanuit de langere termijn. Het is altijd makkelijker om van een lange termijnstrategie een korte termijnstrategie te maken dan omgekeerd. Een lange termijnvisie kun je altijd bijstellen naar korte termijndoelen. Als je alleen op korte termijn denkt, ben je niet succesvol want je product is sneller eindig. In de praktijk zie je duidelijk dat ondernemers met uitsluitend een kortetermijnvisie veel sneller over de kop gaan doordat verkeerde beslissingen worden genomen. Dit in tegenstelling tot ondernemers die beslissingen nemen op basis van een lange termijn. Hoe groter de concurrentie in een markt is, hoe belangrijker het is een duidelijke langetermijnvisie te hebben. Om een visie te ontwikkelen is het belangrijk om vanuit verschillende invalshoeken zoals klanten, aandeelhouders, politiek etc. naar de markt te kijken. Het is eigenlijk het spelletje 'kruip in

de huid van'. Doe dat laatste zeker in de huid van partijen die succesvol zijn en voeg daar je eigen visie aan toe."

Intermezzo: de richting van innovatie in Nederland.

Ik ben altijd al een grote fan van Joel Barker geweest sedert ik zijn boek 'paradigms: discovering your future'^{lxviii} meer dan een decennium geleden reeds gelezen heb. Zijn type vragen heb ik meer dan eens in workshops gebruikt om innovatief denken te stimuleren. Barker heeft in een recenter boek samen met Scott W. Erickson een technologisch ordeningskader gepresenteerd waarmee innovaties kunnen worden geduid die relaties hebben met de wetten van Wagtmans en Van Dijk^{lxix}.

Ze maken een indeling in vijf gebieden:

1. Het Super TechnEcologie Gebied (ST).
2. Het Gelimiteerde TechnEcologie Gebied (LMT).
3. Het Lokale TechnEcologie Gebied (LOT).
4. Het Natuurlijke TechnEcologie Gebied (NT).
5. Het Humane TechnEcologie Gebied (HT).

Onder technologische ecosystemen worden verstaan de geaccumuleerde ontdekkingen, uitvindingen en innovaties gebaseerd op bepaalde uitgangspunten. Een bepaalde uitvinding leidt tot weer nieuwe uitvindingen en die weer tot nieuwe, etc. Daardoor ontstaat een systeem waarin alles met alles samenhangt. Bijv. de uitvinding van de auto leidde tot autobanen, die weer leidden tot tankstations en raffinaderijen die weer leiden tot nieuwe producten etc. Met dat hele 'circus' bedoelen we een technologisch ecosysteem. Al die zaken hangen met elkaar samen.

Elk TechnEcologie Gebied wordt door de auteurs gekarakteriseerd aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is de attitude van dit gebied m.b.t. materiële weelde?
- Wat is de visie van dit gebied op wetenschap en technologie?
- Hoe ziet dit gebied zijn relatie met de natuur?
- Wat is de visie van dit gebied op werk en vrije tijd?

Aan de hand van deze vier vragen is het mogelijk om elk voorbeeld van technologie te plaatsen in een gebied als je zijn dominante functie of doelstelling weet.

Onderstaand zullen we de gebieden verder verkennen.

Ad 1. Het Super TechnEcologie Gebied (ST).

ST denkt in termen van groter, meer en meer. Het is de wereld van de grote wolkenkrabbers en de enorme projecten. Van Superman, supermarket, super bowl, supercomputer en wat dies meer zij. Het kan niet groot en sterk genoeg zijn. The sky is limit. Bovendien denkt deze stroming dat wetenschap en technologie, gegeven genoeg tijd en geld, kan alle problemen oplossen. Wetenschap en technologie waren de motor voor de voorspoed van de mensheid in het verleden. Het gebruik van wetenschap en technologie is de beste manier om welk probleem dan ook op te lossen dat opdoemt. Tevens is het tijd voor mensen om boven de

natuur uit te stijgen met onze eigen middelen en instrumenten (bijv. kunstmatige nieren en elektronische ogen).

Superovervloed van energie is natuurlijk erg belangrijk in dit gebied. Het drijft erop. Zonder zou dit technologische ecosysteem in elkaar klappen.

Voorbeelden: supergrote gebouwen, meer en meer gevarieerd voedsel, nieuwe grondstoffen, supertankers, supercomputers, superrobots, megaconcerten.

Internet wordt gebruikt om een superovervloed van informatie te creëren.

Ad 2. Het Gelimiteerde TechnEcologie Gebied (LMT).

LMT baseert zijn inzichten op een enkele vooronderstelling: de wereld heeft zijn fysieke begrenzingsen en als je over de grenzen gaat dan tikt de aarde vroeger of later een keertje heel hard terug. Acties en technologie worden gemeten rondom de vraag wat het effect is op de planeet de komende duizend jaar. LMT richt zich op de vraag: "Hoe kunnen we datgene wat we al hebben en oogsten, beschermen en verduurzamen (en waar mogelijk de oogst te verminderen)? Deze manier van denken is gebaseerd op de gedachte dat wetenschap en technologie, zoals ze zijn gebruikt de laatste eeuw, zijn Faustiaanse contracten die korte termijn voordelen brengen maar rampspoed op lange termijn. De mensheid zal erg hard moeten werken willen ze overleven en moeten ontdekken dat soberheid mooi is.

Voorbeelden: maximale productieniveaus, maximale visniveaus, hele kleine satellieten die weinig grondstoffen nodig hebben, carbonfiber (je hebt er maar héél weinig van nodig om toch een sterk materiaal te hebben), superzuinige auto's en treinen.

Internet wordt gebruikt als vervanging van het daadwerkelijke fysieke reizen.

Ad 3. Het Lokale TechnEcologie Gebied (LOT).

LOT heeft als adagium 'Small and local is beautiful'. Deze kop lijkt op de titel van het boek van E.F. Schumacher 'hou het klein'. Op basis van zijn ervaringen benadrukte deze auteur dat het idee van 'grootte' (schaalgrootte) veel te sterk werd overschat en werd gezien als dé manier van winst maken en efficiëntie. Er wordt bij LOT uitgegaan van de vooronderstelling dat productie van lokale bronnen voor lokale behoeften de meest rationele manier is om het economische leven vorm te geven. M.a.w. LOT prefereert kleinschalig boven grootschalig. Wetenschap en technologie zijn ok, zolang ze correct worden 'geschaald'.

Voorbeelden: fietsen, zeilboten, mistnetten voor het extraheren van water uit mist, lokaal geproduceerd voedsel, huizen gemaakt op basis van lokale natuurlijke stoffen, energie uit de beweging in rivieren/stromend water. Internet wordt gebruikt om informatie en ideeën tussen lokale gemeenschappen uit te wisselen.

Ad 4. Het Natuurlijke TechnEcologie Gebied (NT).

NT-denkers werken vanuit de gedachte dat de natuur voor elk probleem een oplossing heeft. Dit gebied is gebaseerd op de centrale vooronderstelling dat mensen de biologische elementen die al op de planeet werkzaam zijn op nieuwe manieren kunnen gebruiken. Dat we ook hun DNA kunnen nemen en dit zorgvuldig en doordacht kunnen veranderen op zo'n manier dat het de menselijke soort dient zonder de natuurlijke wereld te vernietigen. Er zit de overtuiging aan vast dat alle menselijke behoeften kunnen worden vervuld door gebruik te maken van Natuur-systemen. Onze relatie met de natuur is er een van co-gelijke partner: een wederzijdse relatie tussen mensen en de levende systemen die de aarde bedekken.

Voorbeelden: ethanol gemaakt van landbouw afval, groene algen die waterstof in plaats van zuurstof produceren als energiebron, cradle-to-cradle, economie op basis van ecologie, DNA als basis voor een biotechnologische revolutie)

Internet wordt gebruikt voor research en het analyseren van genomen.

Ad 5. Het Humane TechnEcologie Gebied (HT).

Dit is een compleet anders iets dan de andere gebieden. Deze is gericht op ons innerlijk. HT-denkers zeggen over de mensheid: "We are beautiful.". Dit gebied verrijkt, omgeeft en brengt beweging in alle eerder genoemde gebieden. Hier wordt ervan uitgegaan dat de werkelijke behoeften van mensen géén materiële behoeften. De wetenschap is nu pas aan het leren hoe 'menselijke' technologie te meten: het vinden van onze verborgen. Ons echte werk is onszelf te kennen.

Voorbeelden: Biofeedback, zelf je DNA kunnen beïnvloeden, het verband tussen fysieke symmetrie en de aantrekkingskracht op de andere sekse, optimisme leren, alle kwaliteitsverbeterings- en managementtechnieken. Internet wordt gebruikt voor het bouwen van lange termijn relaties.

Het ondernemerschap van Wagtmans en Van Dijk sluit qua denken nauw aan bij LMT, LOT als ook een stukje NT.

Interessant is dat, als we het hebben over innovatie, deze indeling van Barker en Erickson daar een bepaalde dimensie aan toevoegt. Ik bedenk me bijv. dat voor Nederland breed, gezien de historie en de cultuur van ons land, het niet eens zo gek zou zijn als we ons voor wat betreft innovatie, vanuit onze calvinistische, relatief sobere achtergronden en onze gevechten tegen het water, bijv. in vergelijking tot de USA, zouden concentreren op LMT en LOT en een stukje NT. Wij zijn niet echt een land van ST. Groot bij ons is vaak klein in de VS.

HOOFDSTUK 5: IEMAND HELPEN EEN ONDERNEMER TE ZIJN?

"Een sleutelwoord voor echtheid is passie. Bij kleine ondernemers ruim voorhanden."^{1xx}

- Pim van den Berg -

Een ondernemer is een ondernemer als z/hij beseft dat hij het kan! Ondernemen is geen energielekken hebben/onnodig energie verspillen. Een ondernemer weet rond een bepaald iets 'de weg'. Hij weet van de hoed en de rand.

Hij weet rondom dat iets hoe van A naar B te komen: een resultaat te boeken.

Het van A naar B komen maakt hij toegankelijk voor derden tegen een eerlijk bedrag.

Een goede ondernemers is een beetje 'gestoord'. Deze doet het 'anders dan anderen'.

- Rini Wagtmans -

Het is natuurlijk leuk om zo over ondernemerschap te praten maar hoe word je eigenlijk ondernemer? Welnu een eerste inzicht dat ik verkreeg was dat Henry Ford het een beetje mis had. Dat werd me na een ander gesprek met Rini Wagtmans duidelijk.

Vele decennia zweefde er een gedachte van de oude automaker over de Amerikaanse prairies en door het Amerikaanse bedrijfsleven: "If you think you can, you can. If you think you can't, you can't." Het was een gedachte passend bij de pioniersmentaliteit van het nog jonge land. Een plaats waar men ook zei: 'The sky is the limit'.

Een van de vele verhalen waarmee deze gedachte wordt geïllustreerd kwam uit de tijd dat Henry Ford een nieuw type motor wilde ontwikkelen waarvan de ingenieurs zeiden dat die onmogelijk was. 'Ga toch aan de gang om hem te maken', zei de oude Ford ondanks protesten van de technici. Na een half jaar informeerde hij hoe het er mee stond. 'Het lukt ons niet', zeiden de ingenieurs. 'Doorgaan', was het antwoord van Ford en geruime tijd later vonden de technici een oplossing voor het probleem en was de motor een feit.

Velen denken nu dat als je maar vaak denkt dat alles kan, dit ook gebeurt. Niets is minder waar. Hoe vaak zie je niet dat mensen naar een seminar gaan over 'positief denken', daar een kick van krijgen en vervolgens geen vruchten kunnen plukken van dat positieve denken. Het is net zoals Hendrik dat al aangaf. Je kunt informatie hebben over positief denken maar dan moet je het nog leren toepassen in de praktijk. Er voor jezelf Kennis van maken door er een dimensie van ervaring en beleving aan te gaan toevoegen.

Rini formuleerde de uitspraak van Henry Ford anders. Het gaat niet louter om het 'denken' dat je iets kunt maar om het 'besef' dat je iets kunt. En daar zit een wereld van verschil tussen.

Veel mensen kunnen bijvoorbeeld zoiets eenvoudig als autorijden. Maar wie beseft wezenlijk dat hij kan autorijden? Wezenlijk Besef ergens van hebben betekent dat een bepaalde vaardigheid vol in je bewustzijn aanwezig is. Als je werkelijk beseft dat je kunt autorijden zijn bijvoorbeeld de volgende vragen: 'wat kan ik er mee' en 'met welke andere vaardigheden waarvan ik het Besef heb dat ik het kan, of die anderen kunnen, kan ik leuke combinaties maken? Uit dat soort eenvoudige combinaties kunnen hele nieuwe ondernemingen ontstaan.

Napoleon Hill, een van de eerste 'succesgoeroes' ter wereld, had dat goed in de gaten. Ooit kwam hij eens in contact met een man die net uit het leger was ontslagen en geen cent te makken had. 'Hoe zou je het vinden om miljonair te worden', vroeg Hill hem. De ex-legerman mopperde daarop iets van dat dit onmogelijk was en dat hij niets kon. 'Wat heb je dan in het leger gedaan en vóórdat je in het leger zat', vroeg Hill hem weer. In het leger had hij gekookt en daarvoor verkocht hij dingen als vertegenwoordiger.

Die eenvoudige combinatie, en de man het besef bijbrengen dat hij beide dingen kon, bleken een goudmijn te zijn. In een verder gesprek kwam namelijk de vraag naar boven 'wat kunnen we met die combinatie?'. Het volgende idee werd geboren. Hill kocht voor de man voor een 200 dollar een soort nieuwe pannen die toen in de mode kwamen. De man zou langs huizen gaan en daar aanbellen met de vraag aan de vrouw des huizes of ze het leuk vond dat hij gratis voor haar en haar vriendinnen een etentje zou koken. Terwijl hij dat deed, zou hij terloops vertellen over de nieuwe pannen waarmee hij dat deed. Vier jaar later was de goede man multimiljonair en eigenaar van een goed lopend bedrijf.^{lxxi} Zoals Rini het aangaf hielp Hill hem zijn vaardigheden toegankelijk te maken voor anderen tegen een eerlijk bedrag. En op een manier die anders was dan anderen dat deden (een nieuwe combinatie).

Dat toegankelijk maken kun je zien als het scheppen van een pad. Rini vervolgende: "Als je je eindproduct concreet hebt en je startsituatie ook en je hebt het pad om van A naar B te komen helemaal doorvoeld, dan schep je in je denkkeest een rivier waarop je automatisch stroomafwaarts kunt gaan glijden. Het werk zit 'm primair in het scheppen van de rivier." Dat laatste is de start om van informatie ervaringskennis te maken.

'De weg naar het succes vinden is veel belangrijker dan het succes zelf.'
- Rini Wagtmans -

Wil je iemand helpen een ondernemer te zijn dan dien je iemand het besef te geven dat hij het kan.

Besef hebben betekent, hoe vreemd het ook klinkt, leren gebruik te maken van je bewustzijn. Soms stel ik mensen wel eens de vraag:

“Waartoe dient je bewustzijn eigenlijk?” En: “Heb je dat wel eens echt leren gebruiken?”

We zeggen ‘dank je wel’ tegen iemand die ons het zout overhandigt tijdens het eten, maar we menen het niet. We zeggen ‘de aarde is rond’ of talloze andere zinnen maar doen dat bijna allemaal op de automatische piloot. Besef ergens van krijgen is de functie van je bewustzijn gaan gebruiken. Je bewust worden van iets door ergens op te focussen. In die zin zou je kunnen zeggen dat je bewustzijn een kracht is die je toegang kan bieden tot nieuwe mogelijkheden. Alsof er een poort wordt geopend naar een andere dimensie die je kan voeden met nieuwe ideeën.^{lxxii} In die zin zou je zelfs kunnen zeggen dat het gebruik van je bewustzijnsfunctie daardoor besef krijgen ergens van, een vorm van ‘wakker’ worden is.

Bovenstaande gedachten kun je toepassen op iedereen die ondernemer wil zijn. Rini Wagtmans heeft daar enkele vuistregels bij die hij consequent hanteert als hij mensen op weg helpt in het ondernemerschap. Deze vuistregels sluiten nauw aan bij natuurwet 7: Bepaalde kennis en inzichten zijn van nature aangeboren. Gebruik dat ‘natuurtalent’.

1. Een eerste checkvraag is dan of iemand zou kunnen werken (niet moeten). Deze vraag is erg van belang bij mensen die in een zogenaamde ‘uitzichtsloze situatie’ zitten zoals de bijstand of een crimineel verleden hebben.
2. Als je iemand dat besef wilt laten ervaren laat je hem eerst nadenken over/ een inventarisatie maken van hetgeen hij leuk vindt en goed kan. Vraag daarbij vooral wat hij zou **kunnen** doen. Kunnen in plaats van moeten stimuleert de verbeeldingskracht. Let wel: de persoon moet iets vinden waarvan z/hij **wéét** dat hij het kan.
3. Ga naar waar de energielekken zitten. Waarin verliest iemand energie die niet in het ondernemerschap kan worden gestopt. Energielekken zijn ook verkeerde energie die gebruikt worden op een verkeerd moment in een verkeerde richting.

Om je natuurlijke kracht te versterken moet je dingen laten die je energiesysteem afbreken en veranderen in in zaken of gewoonten die je energie opleveren. Dat kunnen kleine structurele ergernisjes zijn maar ook grotere zaken zoals verslavingen of andere gewoonten waar je zelfdiscipline tekortschiet.

Die kunnen je hele leven beheersen en je natuurlijke kracht en gezondheid ruïneren. Dan blijft er weinig energie over om mee te ondernemen en inspiratief bezig te zijn.

Stel je maar eens de vraag wat de grote (en kleine) energievreters zijn in je leven? Iedereen vindt wel iets. Soms zit de oplossing er in je leven op de een of andere wijze te vereenvoudigen. Bij een ander iets kun je externe hulp nodig hebben.

Box: over energielekken gesproken.....

"One Christmas I got a teddy bear that plays the drums,: says Dan Clark, a motivational speaker in Salt lake City. "I thought it was great as I opened the box. Then I noticed the reminder, 'Batteries required.' For three days the bear sat on a shelf with its mouth open and its arms in the air. And I realized. That is how many of us spend our lives. We are ready for action, but don't have the batteries."^{lxxiii}

The laws of nature play through trade, as a toy-battery exhibits the effects of electricity.^{lxxiv}

4. Beantwoord de vraag: wie of wat heb je nodig om het energielek de dichtten?
5. Organiseer dat!
6. Geef de persoon daarna pas een ondernemersachtige opdracht. Belangrijk is te beseffen dat als het energielek niet is gedicht de persoon gedemotiveerd raakt en dikwijls leugenachtig gedrag laat zien.

Er is nog een belangrijk iets te melden als je het hebt over talenten. Soms duikt talent op waar je het niet verwacht.

Box: Twee rechterhanden.

Jeff had een pijnlijke jeugd gehad. Hij was dyslectisch en werd op school gepest omdat hij 'suf' leek. Maar van jongs af aan had hij twee rechterhanden. Hij was gewoon klerenhangars tot straalvliegtuigen te modelleren en van stukjes hout uitvoerige kastelen in elkaar te lijmen. Op zijn 16-de werd hij gepakt toen hij autoradio's stal waarbij de kans bleek dat zijn talent destructief in de verkeerde richting voor de rest van zijn leven zou worden gebruikt. Gelukkig kreeg hij op tijd therapie en professionele hulp voor zijn dyslexie en zijn emotionele problemen. Tegenwoordig werkt hij in een filmstudio en helpt bij het maken van robots en modellen van ruimtevaartuigen. Zijn twee rechterhanden zijn zijn levensonderhoud geworden.

Maar heel weinig mensen blijken te kunnen omgaan met gereedschap zoals hij. Jeff praat niet vaak over zijn ambacht. Hij zegt er alleen over: "Ik houd er van om dingen te maken." Ook zijn moeilijke jaren liggen achter hem waarover hij nog slechts zegt: "Ik kwam er eindelijk achter waar ik goed in was."^{lxxv}

Bij Jeff werden daarbij de energielekken gestopt door therapie en professionele hulp. Maar er is nog iets uit dit voorbeeld te leren. Talent kan dus op verschillende plekken in je lichaam en geest zitten. In het bovenstaande voorbeeld in de handen van de persoon.

Praktijkcasus:

Rini Wagtmans werd een tijdje geleden in contact gebracht met een aantal jongeren met een crimineel verleden. Hoe ze ook solliciteerden, door hun verleden kregen ze geen baan. Nadat de energielekken waren gedicht gaf Rini ze de opdracht om zelf een uitzendbureau te beginnen op basis van

eenvoudige activiteiten die ze goed konden: opruimen! Dit maakte dat werkgevers vroegen: "Wat kun je voor me doen?" Momenteel is het een respectvol en goed florerend klein uitzendbureau.

Psychologisch draaide Rini het om: "Hoe kan ik mensen een baan in hun eigen bedrijf bezorgen?"

Hoe zorg je er verder voor dat je energie houdt?

Ooit maakte ik eens een collega mee die er steeds slechter aan toe was. Toen ik haar vroeg wat er aan de hand was, maakte ze de opmerking: "Ik voel me als een koe die gemolken wordt, maar geen voeding krijgt." Ze deed projecten en activiteiten maar had zich voor haar energie afhankelijk gemaakt van wat anderen zeiden. Ze voedde zich niet van uit zichzelf door vragen te stellen als: "Hoe kan ik dit project voeden vanuit mezelf, mijn eigen innerlijke geestelijke bron en daardoor een positieve energie in de omgeving brengen?"

Iedereen heeft een punt in zichzelf waar hij energie uit kan putten. Mensen als Eckhart Tolle hebben het daarbij over de 'kracht van het Nu'.^{lxxvi} Volledig bewust in het heden aanwezig zijn, in het moment en daardoor contact maken met je innerlijke Bron.

Bij Ben Woldring kun je waarnemen dat hij, in tegenstelling tot de eerdergenoemde collega, zijn activiteiten voedt vanuit zichzelf. Hij staat steevast in contact met zijn eigen innerlijke bron. Van daaruit transformeert energie op een natuurlijke wijze in activiteiten die bij hem passen. Die energie blijft stromen. Loopt hij tegen een belemmering of blokkade op dan blijft die energie komen en tegen de blokkade drukken. Als een rivier die tegen een dam oploopt maar doordat deze voortdurend water blijft toevoeren, vroeg of laat over of naast de dam gaat en daardoor de blokkade passeert. Hij heeft daardoor de energie om te leren van elke situatie, van de nood een deugd te maken en dus op een vindingrijke manier een probleem op te lossen.

Zijn hele denken, handelen en voelen blijft energie krijgen vanuit z'n innerlijke bron. Dat zorgt ervoor dat hij zich gemakkelijk op zijn doel kan blijven richten en komen de oplossingen vanzelf. Door die almaar voedende energie vanuit zijn binnenste blijft het gevoel bestaan dat oplossingen binnen je handbereik liggen. Vroeg of laat stroomt het water over de dam.

Ben kan daardoor met recht zeggen: "Elke slagboom op de weg is een polsstok in je handen." Dus niet bij het minste of geringste opgeven en bij de pakken neerzitten.

Box: van vertalen naar inleggen.

Wat vaak wel eens wordt vergeten is de suggestieve werking van woorden die je wel of juist niet tot actie aanzetten.

In het normale spraakgebruik wordt er dikwijls gesproken over het vertalen van een visie in actie. Dat vinden mensen maar wat moeilijk. Logisch ook want het woord 'vertalen' suggereert geen gemakkelijke

bezigheid. Bovendien is 'vertalen' een auditief woord dat je meer in je hoofd in woorden laat denken dan dat het een echt actie-werkwoord is. Maar wat gebeurt er als ik tegen je zeg 'leg een actie in je visie'. Dan lijkt het alsof die visie voor je ligt en je er een actie inlegt. Je gaat bijna in een beweging in de visie zitten waardoor de visie actie wordt. Zeg nu eens eerlijk. Dat voelt toch héél anders!

Over energielekken nog een opmerking. Deze kunnen fysiek, emotioneel, mentaal en spiritueel zijn. Dat zul je moeten onderzoeken. Daarnaast kunnen ze door externe machten gecreëerd zijn die graag willen dat je blijft zoals je bent zoals bijv. onderstaande box beschrijft.

Box: Door macht gecreëerde lekken.

"That people are beginning to think is evident. Formerly, when men were discontented or dissatisfied, they met in a near-by saloon, had a few drinks and promptly forgot their discontent and dissatisfaction. This situation is very different under existing conditions. Men spend their time reading, studying, and thinking, and the more they think the less satisfied they become.

Leaders of men all know this. For this reason, England has her ale, Scotland her whisky, France her absinthe, Germany her beer and we of America, who are recruited from all of these, have all forms of alcohol. It is by far easiest way of keeping the people 'happy and contented.' A man who has access to a fair percentage of alcohol will not ask to many questions. If he does, give him another drink.

This method of reducing the citizens of a country to a kind of idiotic servility has the additional advantage in that it produces enormous revenues that may be used for reducing them to economic slavery as well as spiritual slavery, for the man who cannot think has but small prospect of ever coming into an understanding of spiritual truth."^{lxxvii}

Beginnen als ondernemer: Ben's 10 tips

Als laatste nog is het de moeite waard om de tips te noemen zoals Ben Woldring die in zijn eigen boek in het jaar 2000 al heeft verwerkt, op vijftienjarige leeftijd.

1. Zoek een nuttig onderwerp waar mensen iets mee kunnen.
2. Laat je niet ontmoedigen maar ga gewoon door als je in je idee gelooft.
Lanceer je idee voordat anderen er mee komen.
3. Neem snel besluiten en voorkom oeverloos overleg. Houd de lijnen kort.
4. Wees eerlijk en betrouwbaar. Zorg dat je je afspraken nakomt, zodat je vertrouwen wint. Wees principieel objectief als je informatie over vergelijkbare producten en diensten verstrekt.
5. Reageer snel en adequaat op e-mail. Bind bezoekers aan je door regelmatig een nieuwsbrief te versturen.

6. Denk mee met de partijen met wie je zaken doet. Neem de tijd om overleg te kunnen plegen bij zeer belangrijke beslissingen.
7. Als je wilt ondernemen moet je gedreven, innovatief en creatief zijn én blijven.
8. Zorg voor een site met een goede vormgeving met veel interactieve functies en maak gebruik van de juiste techniek zodat de gemiddelde bezoeker de site snel en efficiënt kan raadplegen.
9. Terugkerende bezoekers krijg je door:
 - Actuele informatie.
 - Aantrekkelijke aanbiedingen.
 - Wedstrijdjes met prijzen te organiseren op de site.
 - De "zoveelste" bezoeker een beloning te geven.
 - Te zorgen dat ze allerlei "nieuwe snufjes" kunnen downloaden. Zoals ringtones, screensavers, sms-jes, mp3 (wel legaal natuurlijk).
 - Regelmatig je site te vernieuwen.
10. Heb je succes, blijf daar dan gewoon onder.^{lxxviii}

BOX: Tot slot..... daadkrachtpoëzie.
Daadkracht vraagt offers.
Daadkracht offert verdriet.
Daadkracht vraagt om offers.
Daadkracht voedt degenen die daadkracht missen.
Daadkracht geeft gebeurtenissen voeding.
Daadkracht vraagt geen seksualiteit.
Daadkracht offert seksualiteit.
Daadkracht geeft goedertierenheid.
Daadkracht voedt liefde.
Daadkracht vraagt geen liefde.
Daadkracht voedt de goddelozen.
Daadkracht voedt de mensheid.
Daadkracht voedt de eenvoud.
Daadkracht voedt de soberheid.
Daadkracht voedt en beschermt gelijkwaardigheid.
Daadkracht voedt degenen die hun menswaardig-zijn hebben verloren.
Daadkracht voedt de dieren.
Daadkracht voedt de natuur.
Daadkracht voedt de aardse schoonheid.
Maar als daadkracht alleen maar stuwende daadkracht is, verliest daadkracht zijn glans.
Daadkracht vraagt niet.
Daadkracht nodigt uit.
Daadkracht is liefhebben met eenvoud, soberheid, vriendschap.
Daadkracht vraagt geen trots.
Als daadkracht stuwen en trots-zijn is, betekent daadkracht trouweloosheid.

Daadkracht voedt de Goddelijke Bron, voedt de Goddelijke Vader, de Goddelijke Moeder, Christus en Enoch, maar voedt ook de engelen en de Oerbron.

Schone daadkracht wordt gegeven en krijgt kracht als zijnde de daadkracht als de mensheid deze kracht als oerkracht gebruikt.

- Maria Magdalena -

HOOFDSTUK 6: VERSCHILLEN TUSSEN ONDERNEMERS EN BESTUURDERS?

We hebben tot nu toe stil gestaan bij de ondernemersnatuurwetten, innovatie en de manier mensen kunnen worden geholpen ondernemer te zijn. In dit kader is het ook nuttig om te weten wat een ondernemer niet is. Soms wordt een beeld scherper door het met iets te vergelijken wat het juist niet is.

Een ondernemer is géén bestuurder....

Bij grote concerns? Passie heeft plaatsgemaakt voor beheersen, voorspellen en meetbaarheid. Alsjeblief géén verrassingen!^{lxxix}
- Pim van de Berg -

Al in 1530 was het de Zeeuwse waterbouwkundige Andries Vierlingh die zich bijzonder stoorde aan de Brusselse adellijke lieden die als een soort erebaan de functie van dijkgraaf kregen. Dat terwijl ze nog nooit een druppel zeewater hadden gezien. 'Zij weten net zo veel van verlopen, zeewateren of dijken als een zeug van 't eten met een lepel', zo schreef hij in die tijd.

Deze ontwikkeling heeft tegenwoordig een zeer grote vlucht genomen. Natuurlijk bestaan er goede bestuurders, nuchtere interimmanagers en integere adviseurs maar tegelijkertijd is daar een groeiende schuimlaag van gewichtigdoenerige figuren die belastend werkt op vele andere 'uitvoerenden'.^{lxxx}

Henry Mintzberg, de bekende managementexpert, heeft het in dat kader in een van zijn boeken over effectief management in relatie tot MBA's (Lees: Businessschools). Zijn grootste kritiek is dat de verkeerde mensen worden opgeleid: aankomende managers zonder managementervaring. De schade die ze aanrichten aan het bedrijfsleven en de maatschappij is enorm. Waar MBA-ers komen, verdwijnen banen, worden reorganisaties en fusies doorgevoerd en dat alles om de aandeelhouderswaarde te verhogen.

Hun managementstijl gebeurt op basis van cijfers vanachter het bureau, ver van het operationele proces. MBA-ers zien zich vaak als de analytici die de grote lijnen in de gaten houden.

Mintzberg heeft niets tegen analyse. Wel tegen mensen die met verkeerde motieven aan een MBA beginnen. Studenten die zonder enige managementervaring op topposities azen en die ook kregen na een periode van twee jaar. Vanuit hun perspectief gaat het vooral om snel te scoren en een hoge positie te bekleden. De MBA-slogan lijkt 'learn the business at the top!'

Zonder gevoel voor de geschiedenis van een organisatie voeren de MBA-ers hun standaardrecepten uit.

Daarnaast bekeek Mintzberg hoe succesvol MBA-studenten waren als CEO. Met cijfers onderbouwd komt hij tot het oordeel 'slecht'.^{lxxxii}

Binnen sommige bestuurlijke kringen in de private en publieke sector kun je mede daardoor een mentaliteit waarnemen die je de neiging geeft om te spreken van 'regenteske uitwassen'. De beloning staat in geen enkele verhouding meer tot wat ze doen en wat ze aan resultaten neerzetten. Toch blijken deze bestuurders in de praktijk gewoon verder te kunnen gaan en lijkt niemand ze in de weg te staan. Ook Mintzberg valt het op dat deze bestuurders snel worden geherplaatst alsof er niets is gebeurd. Falen wordt zelden of nooit gestraft. Benoemingen zijn, net als in het verleden, in vele gevallen onderdeel van netwerkjes en regentenklieken die elkaar de bal toeschuiven.

De VOC (Verenigde Oost-Indische Compagnie), zo stelt Geert Mak, ooit het vlaggenschip van de Republiek der Nederlanden is er aan stuk gegaan. Vanaf het einde van de 17-de eeuw kwam het steeds vaker voor dat stedelijke ambten tussen regentenfamilies werden verhandeld. Het zeer ruime honorarium dat aan een dergelijk ambt vastzat werd door een verwend familielid opgestreken waarbij het feitelijke werk werd uitbesteed aan ondergeschikten. Hierdoor ontstonden er in de meeste Nederlandse steden talloze nepfuncties die in het bezit waren van leden van een semi-ambtelijke elite, die elkaar natuurlijk allemaal de hand boven het hoofd hielden. Bij de bezoldigingen die werden uitgedeeld was iedere norm zoek. Mede als gevolg van dit soort praktijken zakte het hele VOC geleidelijk in elkaar met alle problemen van dien. De Amsterdamse handel kromp en er volgende decennia van stagnatie en armoede.^{lxxxii}

Grote bedrijven en overheden hebben geen echte connectie meer met wat er op straat gebeurt. Ze worden gerund door bestuurders die zich vooral zorgen maken over de bedrijfsvoering en de financiële kant i.c. winst en kosten. Ze zijn goed in het overzien van de regeltjes en het spel binnen en tussen 'boardrooms. De omgang met aandeelhouders en financiers. Van een verbinding met het veld is echter geen sprake meer. Een bestuurder kijkt meer van binnen en checkt dus vanuit zijn ivoren toren of iets met de 'werkelijkheid van de regeltjes' overeenkomt. Zelfs de oude Confucius voorzag de problemen die uit zo'n houding voorkomen toen hij zijn ambtenaren verplichtte zich 'periodiek onder den volke te begeven'. Bestuurders staan té ver van het echte leven af.

Een echte ondernemer wéét dat als de voeling met zijn klantensegment en de omgeving verloren gaat, het vroeg of laat ook het einde van zijn onderneming kan betekenen. Uit die omgeving en het met een open/ontvankelijke houding kunnen waarnemen, horen, voelen, ruiken en proeven daarvan, ontstaat de echte inspiratie. Dan ontstaat zicht op problemen die opgelost dienen te worden. Producten zijn oplossingen voor problemen bij klanten (en de klanten van de klanten). Bestuurders missen door hun 'werkelijkheid van de regeltjes' ook nog een ander iets wat een echter ondernemer wel kan. Die laatste kan zijn fantasie gebruiken om iets te laten gebeuren. Bij de bestuurder wordt die fantasie ingekapseld door die 'werkelijkheid van de regeltjes'.

In die zin zijn bestuurders, door hun te grote afstand van het veld en het ontbreken van 'vakmanschap', een gevaar voor het echte ondernemerschap. Ze zijn daardoor een gevaar voor het bestaansrecht van de onderneming waar ze leiding aan geven.

Als het gaat om een echte verankering van de markt/klantomgeving in een organisatie, hoef je van een bestuurder dus niet veel te verwachten. Van de 42 ondernemingen uit de Fortune 500 die Tom Peters en Robert Waterman analyseerden in hun begin jaren '80 verschenen bestseller 'in search of excellence' is er niet één over. Dat terwijl ze in die tijd allemaal als excellent werden betiteld. Een nieuwsgierige vraag blijft dan hoe de bestuurders daar zo succesvol zijn geweest deze onderneming later in de tijd om zeep te helpen.^{lxxxiii}

Tom Peters gaf daar in een later boek^{lxxxiv} zelf een antwoord op. In het blad Fortune had volgens hem een artikel gestaan waarin de meest gewaardeerde bedrijven werden vergeleken met de minder succesvolle bedrijven. De verliezers hadden met elkaar gemeen dat ze bestuurders hadden die sterk focusten op doelstellingen als:

- Risico's minimaliseren.
- Respect voor de hiërarchische structuur.
- De baas steunen.
- Binnen het budget blijven.

Mogelijk dat er later een verschuiving in de eerdergenoemde succesvolle bedrijven naar dit soort focuspunten is ontstaan. Doelstellingen die mensen meer passief dan actief maken. In discussies wordt vaak tegen Peters gezegd: "Tom, je begrijpt gewoon niet hoe de echte wereld in elkaar zit. In de echte wereld is het respecteren van de hiërarchische structuur een absolute noodzaak, is het ondersteunen van de baas onontkoombaar en is het minimaliseren van risico's essentieel."

Zijn mensen als Wagtmans, Van Dijk en de nog jonge Woldring voorbeelden van mensen die hun hele leven hebben ingericht door dit soort doelstellingen, zoals respect voor de hiërarchische structuur, te volgen? Is dit bij hun hoofdzaak geweest? Of neem andere mensen die een onderneming zijn gestart zoals Richard Branson of Bill Gates? Deze pakken het totaal anders aan.

Box: ondernemers versus bestuurders.

Richard Branson had op aandringen van de banken de muzikale tak van zijn bedrijf Virgin in 1986 naar de beurs gebracht. Het duurde echter niet lang of er ontstonden problemen. Branson was gewend informele vergaderingen met compagnons op een woonboot te hebben en ter plekke te beslissen welke bands ze zouden contracteren. Nu moest hij overleg plegen met een Raad van Bestuur waarvan velen geen flauw benul hadden van de muziekbranche. Het waren van die typen die niet begrepen hoe je met een hit in een heel kort tijdsbestek miljoenen kon verdienen. En snelheid telde in de branche. Nu moest hij vaak vier weken wachten

voordat een bestuursvergadering plaatsvond en dan was het momentum voorbij.

Hij maakte het ook regelmatig mee dat opmerkingen werden gemaakt als: "De Rolling Stones contracteren? Mijn vrouw vind het maar niets. Janet Jackson? Wie is dat?" Elk initiatief werd gesmoord. Dat maakte dat Branson alle aandelen weer terugkocht voor bijna de prijs die ervoor was betaald bij de beursgang zodat mensen die vertrouwen in hem hadden gesteld door aandelen te kopen, geen noemenswaardige verliezen leden. De dag dat Virgin weer in zijn handen was, voelde voor hem als een grote opluchting.^{lxxxv}

Grappig is dat je bij Ben Woldring iets vergelijkbaars ziet. Hij zal zijn bedrijf niet gauw beursgenoteerd maken. Jaren geleden al, zelfs nog voor het tekenen van de oprichtingsakte van Bencom BV, deed een Amerikaans bedrijf een overnamebod. Maar Ben is nooit gezwicht voor zulke verlokkingen. Zijn werk is zijn passie. 'Het is gewoon een kick om een goedlopende business neer te zetten.' Hij vindt het leuk en spannend om zijn bedrijf verder uit te bouwen en de buitenlandse markt te gaan bedienen.

Bestuurders dienen én zelf in contact te staan met de omgeving én het vermogen te hebben om andere medewerkers te helpen zich te verbinden met die omgeving bij het doen van hun werkzaamheden. Dát zijn hele andere doelstellingen.

Een ondernemer is niet behept met het 'snel-rijk-worden' virus.

En dan heb je nog de 'snel-rijk-willen-worden-of-geworden' categorie. Er zit een verschil tussen een ondernemer en iemand die door één iets snel rijk is geworden. Hilversum zit er vol van. Glitter en glamour gecombineerd met een hoge mate van vluchtigheid. Denkend dat dát het leven is. Een onvermogen bezittend op de langere termijn te kijken én in het belang van de gemeenschap en natuur te handelen. Kortom verder kunnen kijken en handelen dan hun neus lang is, is er niet bij. Het trieste is dat deze categorie vaak het 'ondernemers' - voorbeeld lijkt te zijn voor de gemiddelde mens in de maatschappij.

Rini Wagtmans maakte hierover de opmerking dat iemand die toevallig iets zag waardoor hij snel rijk werd, de neiging heeft om nooit meer iets te creëren waarmee hij zelf voor anderen werk schept. De gemeenschap en natuur als uitdrukking van de 2e ondernemersnatuurwet, worden vergeten. Het mag duidelijk zijn dat deze vorm niet past bij de ondernemersnatuurwetten en geen duurzame onderneming schept.

HOOFDSTUK 7: BEN WOLDRING'S FASEN IN HET ONDERNEMERSCHAP.

Mensen die cursussen hebben gedaan die te maken hebben met de ontwikkeling van organisaties of systemen hebben altijd wel een of ander groeifasenmodel voor organisaties onder ogen gehad. Naast de ervaring dat Ben in essentie overeenkomstig Hendrik en Rini denkt en handelt, kwamen uit de gesprekken met hem drie fasen naar voren, die de moeite van het onthouden waard zijn als het gaat over de ontwikkeling van ondernemerschap. Deze indeling vind je (nog) niet in schoolboeken.

Fase 1: pionierend pro-ondernemerschap.

Het is eigenlijk een fase waarin je aan het experimenteren bent met wat je goed kunt. Soms is het ook ontdekken van wat je goed kunt. Ben gaf voorbeeld van pionieren van zichzelf zoals kauwgumballen verkopen, lootjes verkopen met prijzen van fruit uit de tuin maar vooral het in een vroegtijdig stadium verkennen van alle internetmogelijkheden. Rini Wagtmans vertelde het verhaal van een man die een bloemenzaak had die failliet was gegaan en niet meer wist wat hij moest doen. Hij had naast de bloemen altijd een hobby gehad aan het bezig zijn met antiek waar hij veel vanaf wist. Daar was hij altijd in aan het pionieren gebleven en nieuwsgierig kennis blijven vergaren. Later heeft hij er een zaak van gemaakt en is het betaald ondernemerschap geworden.

Een vriend van een broer van me was altijd bezig met auto's en is later een garage begonnen en zo zul je als je in je eigen omgeving kijkt, nog vele andere voorbeelden kunnen vinden.

Fase 2: betaald ondernemerschap.

Tijdens de fase van pionierend naar betaald ondernemerschap doe je zo af en toe iets voor een ander. Meestal ontstaat dat door spontane mond-op-mond reclame of een andere wijze waarop mensen ontdekken wat je kunt of te bieden hebt. Je geeft iemand advies, levert 'm een dienst of product, bouwt dat speels uit door reacties van klanten, combineert het al dan niet en gaat er geleidelijk aan geld voor vragen.

Met andere woorden je maakt dan echt zichtbaar wat je te bieden hebt en poogt anderen te helpen vanuit wat je kunt.

Doorgaans gaat dat in cirkels. Een kleine cirkel van verwanten en vrienden. Dan bekenden of vrienden van vrienden en zo gaat het verder. Het is ook de fase waarin je soms neem je neemt mensen in dienst of omgeeft je met een netwerk van experts.

Box: Chillipepergelei.

Begin jaren '90 startten Wilf en Kathy met hun bedrijf Chillis Galore in hun keuken. Ze maakten chilipepergelei als geschenk voor hun vrienden.

Aangestoken door de positieve reacties daarvan gingen ze hun product op beurzen verkopen. Liefhebbers van de gelei uit heel Engeland reageerden zeer enthousiast en dat maakte dat ze besloten te gaan verkopen via het

internet. Ze hebben er nu een scala van geleien aan toegevoegd maar nog steeds komen alle producten uit de twee kassen achter hun huis.^{lxxxvi}

In uitzonderlijke gevallen wordt in een klap een hele grote cirkel gecreëerd.

Ben werd op twee manieren ontdekt. Of beter gezegd, hij zorgde ervoor dat hij ontdekt werd. Hij maakte zichzelf bekend bij de televisie (overal waar hij iets las/zag dat met zijn onderwerp te maken had, liet hij iets van zich horen).

Zonder het bewust te doen, beantwoordde Ben de impliciete vraag: "Hoe presenteer ik iets zodanig dat het snel inzicht geeft aan grote groepen mensen wat ik voor hun kan betekenen én er leuk uit ziet?" Dat was in een klap een hele grote cirkel. Maar zo hoeft het nogmaals niet. Ook bij Ben zag je overigens eerst kleine cirkels ontstaan. Het zijn als het ware proefmarkten waar je de werkelijke effecten van je doet in de praktijk leren zien en het product fijn slijpt. Daardoor maak je van wat ze presenteert iets goeds én toegankelijk voor een uitbreidende doelgroep.

"Once you find something you love to do, be the best at doing it."

— Debbi Fields: Founder of Mrs. Fields Cookies -

Fase 3: missiegedreven ondernemerschap.

Ben je succesvol met wat je leuk vindt, dan komt vroeg of laat de vraag 'waar ben ik mee bezig?'. De reden wat maakt dat deze vraag naar boven komt kan velerlei zijn.

Soms ben je succesvol bezig maar ontstaat er concurrentie. Een andere oorzaak kan zijn dat je merkt dat je de grens hebt bereikt van je markt. Wil je dan iets anders dan moet je je opnieuw gaan neerzetten. Een andere formulering van je kernkwaliteit of wat je doet, wil dan vaak compleet nieuwe perspectieven bieden.

Box: het ontdekken van missiegedreven ondernemerschap.

Ooit was er eens een lid van de Raad van Bestuur van een groot bedrijf die bij zichzelf constateerde dat hij een neiging had om zich al maar met routine-taken bezig te houden. De organisatie waar hij werkte had geen algemeen doel. Men handelde vanuit bestaande rollen en op basis van traditie. Tijdens een strategische 'heisessie' gebeurde er iets hem: "Ik hield op met te denken als manager. Ik begon strategisch te denken. Ik begon me in te zetten voor hogere doelen. Op dat moment begon ik mijn organisatie werkelijk te leiden. Het was alsof een nieuwe man tevoorschijn kwam."^{lxxxvii}

In deze persoon ontvouwde zich het missiegedreven ondernemerschap.

Nadat Ben succesvol was geworden met zijn eerste vergelijkings-site, stelde hij zich ook vragen die zijn activiteiten in een breder perspectief van toegevoegde waarde plaatsten. Het antwoord dat volgde:

"Het stimuleren van gezonde concurrentieverhoudingen door het presenteren van heldere en onafhankelijke dienst/productvergelijkingen voor consumenten, instellingen en bedrijven in complexe markten."

Deze zin, tevens zijn huidige missie, beslaat een bredere veld dan zijn eerdere idee prijs/productvergelijkingen in de telecombranche. De vraag er na was: "In welke complexe markten kan ik nog meer gezonde concurrentieverhoudingen stimuleren en klanten eerlijke prijsvergelijkingen bieden?" Zo viel zijn oog op o.a. energieproducenten.

Het proces dat Ben hier toepast, heet 'chunking'.^{lxxxviii} Het is een beetje te vergelijken met hetgeen je in de wiskundelessen op de middelbare school leerde bij het onderwerp over verzamelingen en deelverzamelingen. Stel dat je geïnteresseerd bent in het onderwerp stoelen. Dan kun je de vraag stellen: "Waar zijn stoelen een onderdeel of uitdrukking van?" Met andere woorden waar zijn stoelen een deelverzameling van?" Stoelen kun je zeggen zijn bijv. een deelverzameling van de verzameling 'huisinrichting'. Ga je dan weer een stap verder dan kun je de vraag stellen: "Welke andere deelverzamelingen zijn er van 'huisinrichting'?" Het antwoord kan zijn tafels of andere meubelvormen. Spelen met chunking helpt je natuurlijke aansluitingsvormen en uitbreidingen te vinden van hetgeen je al doet.

Als je deze techniek bij Ben toepast zie je het volgende.

Vraag: waar is de telecombranche een onderdeel of een uitdrukking van?

Antwoord Ben: "Van complexe markten."

Volgende vraag: "Welke andere complexe markten zijn er nog?"

Antwoord Ben: "O.a. de energiemarkt."^{lxxxix}

Van belang daarbij is te zien dat de antwoorden aansluiten bij hetgeen Ben goed kan namelijk 'complexe zaken eenvoudig weergeven.'

Tegelijkertijd plaatsen ze hetgeen hij doet in een breder perspectief.

Box: over gordijnen en schaduw.

Zo is er het verhaal van Mary Follet Parker die een klant adviseerde die de volgende identiteitsbeschrijving had: "Wij zijn gordijnenmakers". Maar voor klanten kunnen gordijnen onderdeel van lichtbeheersing zijn. Door lichtbeheersing weer als essentiële basisvaardigheid te zien, werden er nieuwe mogelijkheden voor dit bedrijf gecreëerd. Bijv. het maken en verkopen van lampenkappen. Spelen met chunking geeft een antwoord op de vraag: "What business are you really in?"^{xc}

Een goede missie-omschrijving voldoet o.a. aan de volgende kenmerken:

- de formulering wordt als het ware gemaakt vanuit de optiek van de klanten/doelgroepen (is extern gericht);
- de formulering is positief (je richt je op wat je wel wil en niet wat je niet wilt);
- de formulering is kort/simpel;
- er spreekt een toegevoegde waarde uit;
- je hebt het gevoel dat je, door loyaal te zijn aan de missie een verantwoorde

bijdrage levert aan het grotere geheel;
- de formulering sluit aan bij je kernvaardigheid en plaatst deze dus in een breder perspectief.^{xci}

Box: over boormachines en gaatjes.

De divisie boormachines van een grote onderneming had enige jaren geleden afzetproblemen. Ze hadden als missie: "Wij maken de technisch beste boormachines ter wereld". Een leuke omschrijving die echter geen wezenlijk effect had. Tot op een dag een medewerker erachter kwam dat ze geen boormachines maar "gaatjes" maakten: "Wij maken gaatjes". Dit leidde ertoe dat ze zich eens werkelijk gingen afvragen waar hun klanten gaatjes maakten. En ze kwamen erachter dat dat vaak op plaatsen is, waar geen stopcontacten zijn. E.e.a. resulteerde in de ontwikkeling van de snoerloze boormachine. Een "gat" in de markt.^{xcii}

Zo'n missie is ook heel gemakkelijk te vertalen in een zog. 10-seconden boodschap. De meeste zelfstandigen antwoorden op de vraag: "En wat doe jij?": bijvoorbeeld iets als "Ik ben coach" of "ik ben organisatieadviseur". Of ze praten over hun proces: "Ik ben een trainer die veel werkt met psychodramatechnieken" of "Ik geef trainingen persoonlijke effectiviteit". Laura Babeliowsky van 'Get Client Now' zegt daarover dat mensen eigenlijk niet zo in jou of je proces zijn geïnteresseerd. Ze willen weten hoe je hun kunt helpen, wat ze van je kunnen krijgen.

De ideale boodschap bestaat volgens Laura dus uit vier elementen:

- Wie je helpt met jouw oplossing (het soort klanten op wie je je richt).
- Het probleem waar jij jouw oplossing voor hebt.
- De oplossing die je daarvoor hebt.
- Wat jouw oplossing oplevert.

Enkele voorbeelden van goede marketingboodschappen:

- "Ik coach zelfstandige dienstverleners (wie) die worstelen met hun acquisitie (probleem) om meer klanten te vinden (oplossing) waardoor ze hun inkomen kunnen vergroten (opbrengst)"
- "Ik begeleid teams en afdelingen (wie) die onvoldoende presteren (probleem) om meer energie en plezier te krijgen (oplossing) waardoor ze productiever zijn in het werk (opbrengst)"
- "Voor mensen (wie) die last hebben van migraine en rugklachten (probleem) geef ik Cranio-Sacraal behandelingen (oplossing) waardoor hun klachten in korte tijd verdwijnen (opbrengst)"^{xciii}

Eigenlijk zou je kunnen zeggen dat de missie van Ben is klanten te helpen snel en eenvoudig inzicht te krijgen in complexe markten. Klanten hoeven niet meer te betalen dan nodig is. Door Ben wordt alles voor iedereen glashelder.

Ooit leerde ik eens tijdens een van de eerste lessen die ik ooit kreeg over organisatiekunde dat de twee doelstellingen van een bedrijf zijn de

maatschappij te dienen en blijvend te verdienen. Bij echt ondernemerschap is het ene onlosmakelijk verbonden met het andere (vgl. 2e ondernemersnatuurwet).

Bij Ben zie je dat ook. Hij houdt rekening met de geformuleerde 2e ondernemersnatuurwet doordat hij, via het stimuleren van gezonde concurrentieverhoudingen, tevens de maatschappij dient. Ben denkt via zijn product én aan de klant én doet bewust iets voor de gemeenschap. Hij kijkt naar de klant, wat zijn wensen zijn, naar de bedrijfstak, wat zich daar afspeelt en hoe hij eerlijke verhouding tussen klant en bedrijfstak kan bewerkstelligen door hetgeen hij via zijn vergelijkingssites presenteert. Of zoals Readers Digest het omschrijft: "Het is een bijzonder contrast: door anderen te adviseren over de laagste tarieven, is hij rijk geworden." Toegevoegd kan worden dat ook de telecom en energiebedrijven blij zijn met alle nieuwe klanten. Via de Bencom-site wordt een goede verbinding gelegd tussen doelgroep en leveranciers. Dit betreft vooral aanbieders met een duidelijk visie en dus duidelijke doelgroepdefinities (voor wie maak mijn dienst?). Ook de politiek is blij, want daar wordt gezegd: "Wat OPTA niet lukt, lukt Bencom wel. Door de duidelijke ranglijsten wordt de marktwerking zonder overheidsingrijpen bevorderd."

Box: plotseling missiegedreven.

Rini Wagtmans is ambassadeur van de stichting Exodus geworden op latere leeftijd maar soms wil iemand wel eens versneld, op héél jonge leeftijd, vanuit maatschappelijke betrokkenheid missiegedreven worden. Toen de Nederlandse arts Pieter Ernst, die in Zuid-Afrika woonde, werd beroofd en doodgeschoten, betekende dat voor zijn zoon die dezelfde naam droeg een grote levensomslag. Zijn vader had naast zijn familie ook zorg gedragen voor het tehuis 'Marang House' met elf zieke kinderen. De arts had namelijk gezien dat deze zieke kinderen geen stabiele thuissituatie hadden. Pieter junior wist dat het tehuis zonder zijn vader zou instorten en ondernam actie. Op 19-jarige leeftijd zat hij voor de raad van bestuur en vertelde dat hij het tehuis wilde gaan leiden. Het ondernemen had hij al vroeg in zich. Door zijn intelligentie sloeg hij groep 8 van de basisschool over. Daarna maakte hij de middelbare school niet af omdat hij die te saai vond maar behaalde wel in een jaar zijn HAVO-diploma. Vanaf zijn 12-de jaar handelde hij al in aandelen en werd op zijn 18-de onderzoeker op een universiteit.

In 2007 zit hij op 21-jarige leeftijd aan tafel bij bedrijven als Coca Cola en Nissan voor het regelen van sponsorgelden. Ook houdt hij toespraken voor groepen van vijfhonderd mensen. De jonge ondernemer wil uitbreiden. Hij wil nog elf huizen opzetten in Zuid-Afrika. (www.marang.org.za) ^{xciV}

Pieter geeft in zijn missie een bepaalde vorm aan de 2-de ondernemersnatuurwet van Wagtmans & Van Dijk. Die missie luidt: zieke kinderen een stabiele situatie bieden.

HOOFSTUK 8: WERKNEMERS HELPEN WONDERNEMERS TE ZIJN.

"Every company says its people are its greatest resource, and sadly it's true: human resources are being depleted and polluted as badly as the environment: the answer is to use natural systems approaches to transform human energy productively." ^{xcv}
Alan Heeks in The Natural Advantage.

Stop je als werknemer te gedragen!

Nu is de stap naar zelfstandig ondernemerschap niet altijd even gemakkelijk te zetten maar dat wil niet zeggen dat je niet kunt oefenen in de organisatie waar je werkt.

Heb je je wel eens afgevraagd wat er met je denkkeest gebeurt als je jezelf als werknemer gaat labelen? Dat betekent dat je gaat denken in harkjes en structuren en die voor normaal gaat zien waarbij je je veiligheid aan die organisatiestructuurtjes gaat ontlennen. Dat alles wordt versterkt doordat mensen naar banen leren kijken als een middel om status te hebben en in de materiële behoeften van onszelf en onze families te voorzien. Maar daar betalen we een hoge prijs voor. Doordat je nog maar primair dóór die structuurtjes kijkt als een soort bril die je ophebt, en de werkelijkheid beziet, worden je creatieve geestelijke vermogens geremd of misschien beter gezegd verengd. Er blijft weinig van over.

De managementmethoden uit het industriële tijdperk, van waaruit tallozen nog denken en handelen, zijn gericht op het controleren en sturen van mensen. De doorsnee werknemer kijkt daardoor meer verticaal naar boven naar de baas, en de baas van de baas, dan horizontaal naar degene aan wie hij iets levert. Voor de werknemer is niet de feedback van klanten leidend maar de beoordeling door de leiding. Werknemers verdienen niet meer geld door een beter product te maken maar te doen wat de baas wil. Dat leidt tot een zeker werknemersautisme, tot ivoren toren gedrag. Een toren die symbolisch staat voor het verticale kijken. Daarmee verdwijnt een gezonde verwondering en nieuwsgierigheid die van werknemers ondernemers kan maken.

Een vraag die je in dit kader voor jezelf kunt beantwoorden is: Wat doe ik met of in mijn brein of anderszins om blind te blijven voor de veiligheid die markten me kunnen bieden, uitgaande van wat ik kan?

Ben Woldring gaf het voorbeeld van een man die erg goed was in iets. Hij vroeg hem waarom hij dat niet voor zichzelf deed. Het probleem van deze man was dat hij nooit een markt had leren zien.....voor zichzelf. En daarin de veiligheid van een constante geldstroom naar hem toe had leren ontdekken.

Mocht je je nog als werknemer gedragen dan is een wijze tip: "Begin je zelf als ondernemer te zien." Iemand die het vak van ondernemer oefent tijdens zijn werknemerschap.

Denk na over de vraag 'hoe kan ik het werk dat ik doe uitbreiden, beter maken, mooier maken?'

Zijn er daarnaast andere talenten of kennis die je hebt waarmee je iets kan leveren dat in jouw organisatie of voor de klanten van toegevoegde waarde is? Leer je eigen organisatie en daarbuiten als een markt te zien waaraan jij een zinvolle bijdrage kan leveren. Leer de zekerheid ervaren dat er altijd een markt is voor hetgeen je kunt. Dát stimuleert je daadkracht en bevrijdt je in geestelijke zin van de organisatorische structuurkokers waarin je creativiteit en je denken gevangen zit. De bekende managementgoeroe Stephen Covey noemde dit wel eens het doorbreken van de mentale programmering van het industriële tijdperk.^{xcvi}

Mensen die bij Virgin werken zijn bijzonder. Het zijn geen kuddedieren. Ze zijn in staat tot een zelfstandig oordeel. Ze hebben goede ideeën en ik luister naar ze. Wat heeft het voor zin om intelligente mensen in dienst te nemen als je toch geen gebruik maakt van hun talenten?^{xcvii}

- Richard Branson -

Daarom is het van belang dat werknemers ondernemersvaardigheden ontwikkelen. De mensen op de werkvloer meer creatieve autonomie te geven. Ondernemende werknemers worden dan 'wondernemers'.^{xcviii} Ze kunnen hun specialismen aan meerdere bedrijven 'verlonen'. Zo ontstaat er per project of order steeds een tijdelijk netwerkje van zelfstandige 'maakspecialisten'. Dus vlecht ondernemerschap in je werknemersrol.

E.e.a. is te vertalen naar de bekende product/markt – combinatie matrix van de 'oude' managementgoeroe Igor Ansoff.^{xcix} Hij maakte in een matrix het onderscheid tussen bestaande en nieuwe producten, én bestaande en nieuwe markten. Als je deze vertaalt naar je eigen werk, ziet hij er als volgt uit.

Figuur 1: Matrix van Ansoff vertaald naar werk/professie (met dank aan Marja van Strien^c).

XXXXXXXXXXXXXXXXXX	Zelfde organisatie/ werkplek	Andere organisatie/ werkplek
Zelfde werk/professie	Hoe kan ik professioneler worden en innoveren op deze werkplek?	Wat kan ik bijdragen vanuit mijn professionele deskundigheid bij andere organisaties/werkplekken?
Ander werk/professie	Wat voor nieuwe professies kan ik in deze organisatie vervullen die aansluiten bij mijn talenten en passie?	Wat voor nieuwe professies kan ik in andere organisatie/werkplekken vervullen die aansluiten bij mijn talenten en passie?

De onderliggende filosofie bij dit alles is dat mensen die nieuwe mogelijkheden blijven zien en deze vorm kunnen geven altijd verzekerd zijn van werk.

Stephen Covey geeft enkele mooie basisvragen die in dit kader kunnen helpen dat je in contact met jezelf blijft bij het zien en vormgeven van mogelijkheden. Dit op een zodanige manier dat je jezelf niet verliest. Zeker als het gaat over meer fundamentele veranderingen. Zijn vragen zijn:

- What need - opportunity do I sense where/with what/for whom/now or in the future?
 - Do I possess a true talent that, if disciplined and applied, can meet the need?
 - Does the opportunity to meet the need tap into my passion and talents?
 - Does my conscience (and integrity) inspire me to take action and become involved?
- *Would you be willing to search for a solution that is better than what either one of us (you) have proposed?*
- *Would you agree to a simple ground rule: no one can make his or her point until they have restated the other person's point to his or her satisfaction.^{ci}*
- Uit: 'The 8-the habit' van Stephen R. Covey.*

Eigenlijk kun je er een belangrijk punt aan toevoegen. Als je met de bovenstaande matrix en de verdere vragen aan de slag gaat, doe dat dan met de wetten van Wagtmans en Van Dijk in je achterhoofd. Bijv. een product slaagt altijd als de gemeenschap én de natuur er mee gediend is. Denk na hoe jouw activiteiten je collega's, de gemeenschap en de natuur van dienst kunnen zijn. Deze ene toevoeging zal, als je tijd neemt om er over te brainstormen, leiden tot vele grote en kleine innovaties in je werk en de producten die je levert. Innovaties waarmee je op diepere niveaus 'scoort'.

BOX: Ik zie.....

Een verhaaltje van Tom Peters.

Een 24-jarige 'onafhankelijke medewerkster', die werkt bij de Zeer Grote Organisatie. (ZGO). Ze raakt bij ZGO helemaal onder de indruk van WI-FI en ziet nieuwe mogelijkheden. Ze praat met wat Wi-Fi- experts (vanuit haar grenzeloze enthousiasme) om wat voordeel te halen bij leveranciers.....zonder enige toestemming van De Hiërarchie. Het lukt haar daarna een Wi-Fi project opgestart te krijgen. Hierna was de wereld nooit meer hetzelfde voor de Zeer grote Organisatie (en evenmin voor de 24-jarige medewerkster)

Ze had haar ondernemerschap ontdekt.^{cii}

HOOFDSTUK 9: JIJ BENT AAN DE BEURT!

Box: Over vermarketen.

*In het boek *Get Clients Now* van C.J. Hayden^{ciii} staat een stukje van managementconsulte Tes Welborn dat in dit kader de moeite waard is. Zij zegt: "Je dient zowel jezelf te vermarketen - je producten en diensten zichtbaar te maken - als ook je producten te verkopen wat inhoudt mogelijke klanten te kunnen overtuigen van de toegevoegde waarde van je producten voor bepaalde problemen.....Het werkelijke geheim in het vermarketen en verkopen van professionele diensten is het vermogen relaties te creëren met prospectieve klanten of strategische partners. Hoe vindt dit plaats? Vanuit marketingperspectief dien je zichtbaar te worden als een expert, of partner van anderen die toegang hebben tot de door jou gewenste markten (lees voor HRM: doelgroepen in een organisatie). Bij verkoop dien je in staat te zijn om het vertrouwen van je prospectieve klanten te krijgen en te onderhouden.*

Alles is eindig, was de eerste wet die we behandelden. Mensen verlieten het landleven en stapten de fabriek binnen, De fabriek wordt verlaten en mensen gaan meer kantoorwerk doen. Tegenwoordig worden die kantoren op vele plekken weer verlaten en nemen software robots vele geestdodende kantoorbanen over.^{civ} Veel werk dat repeterend en routinematig is, wordt steeds meer geautomatiseerd.

Zowel in de fabriekswereld als in de kantoorwereld had je dan ook nog eens van die machtswellustige 'managers'. In 1850 was echter nog meer dan de helft van alle mensen zelfstandige.^{cv} Wat hebben we ons zelf aangedaan daarna? Het wordt de hoogste tijd om weer ondernemers te worden die vanuit de besproken natuurwetten kunnen handelen in plaats van nummers in een database te blijven.

Toen ik daar eens met Leo Klinkers, een bekend bestuurskundig adviseur over sprak, zei die tegen me: "Dat klinkt doodeng en het voelt doodeng als je dat voor het eerst doet."

Zeker de wat oudere garde is doodsbenauwd voor de wereld buiten hun kantoor. Die angst is zo sterk dat ze liever kantoor slaaf blijven in de meest letterlijke zin van het woord.

De vraag is: "Kun JIJ het aan?" Ons antwoord. Natuurlijk! Want ondernemen is een natuurlijk proces waarbij je datgene dat je al goed kun tot expressie laat komen. En nee, je hoeft niet gelijk een eigen bedrijf te beginnen zoals het voorbeeld van de 24-jarige medewerkster liet zien. Wat je wel moet doen?

Besef jij wat je goed kan? Besef je dat je niet - niet een ondernemer kunt zijn? Dat dit een aangeboren eigenschap is die elk mens heeft? Net zoals vogels nestjes kunnen bouwen. Zoals Hendrik van Dijk zei: "In iedereen schuilt een ondernemer." Wil je die ondernemers-eigenschap cultiveren, onderzoek dan hoe het staat het met jou energieverbruik en de doorstroming daarvan in je lichaam en geest? Is er sprake van schoon

energieverbruik of kunstmatig energieverbruik en bijbehorende 'energizers' (pillen, koffie etc.).

Dat betekent dus in essentie dat je van ondernemersgewoonten een gemakkelijke vanzelfsprekendheid maakt. Iets dat je niet veel moeite kost en ook niet altijd meer aan hoeft te denken. Net zoals autorijden bijvoorbeeld. Waar je ook zit, start met ondernemen en *blijf* ondernemen! Houdt daarbij rekening met de ondernemersnatuurwetten van Wagtmans & Van Dijk en de aanbevelingen van Ben Woldring. Gebruik de vele tips van dit boek en wij zijn ervan overtuigd dat je een nieuwe dimensie aan je leven toevoegt.

Noten:

ⁱ <http://www.emersoncentral.com/wealth.htm>

ⁱⁱ Ondergang, Auteur: Diamond, J. Uitgeverij: Het Spectrum, Utrecht, 2005.

ⁱⁱⁱ Cursus aarde, mens en milieu. Open Universiteit Nederland, Heerlen, 2006.

^{iv} http://www.managementissues.com/nlp/nlp/nlp%3a_creeer_uw_eigen_realiteit_20050210172.html

^v <http://nl.wikipedia.org/wiki/Fenomenologie>

^{vi} Ondergang, Auteur: Diamond, J. Uitgeverij: Het Spectrum, Utrecht, 2005.

^{vii} Een paradigma is te omschrijven als een denkraam dat twee dingen doet:

1 Het definieert grenzen of geeft ze aan. Bijv. wetenschappers die aangeven wat wetenschappelijk denken is en wat niet. Of wat 'juiste', geaccepteerde theorieën zijn en wat niet.

2 Het schrijft voor hoe er binnen de grenzen gehandeld moet worden om succesvol te zijn resp. problemen op te lossen.

Paradigma's die te strak gehanteerd worden, kunnen tot paradigmaperverlamming leiden, een dodelijke ziekte van zekerheid.

Bron: Paradigma's. Mentale modellen voor de toekomst. Auteur: Barker, J. Uitgeverij Scriptum, Schiedam, 1996.

^{viii} Campbell, J. De held met de duizend gezichten. Kosmos-Z&K Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 1990.

^{ix} Deze definitie is ontleend uit de cursus 'aarde, mens en milieu'. Open Universiteit Nederland, Heerlen, 2006.

^x De reageerbuisplaneet: het verhaal van biosfeer 2. Auteur. Kasteren, J. van. Uitgeverij Open Universiteit Nederland, 2004.

^{xi} Cursus aarde, mens en milieu. Open Universiteit Nederland, Heerlen, 2006.

^{xii} Cursus aarde, mens en milieu. Open Universiteit Nederland, Heerlen, 2006.

^{xiii} Deze informatie is een samenvatting de eerste hoofdstukken van Huetings boek 'nieuwe schaarste en economische groei: meer welvaart door minder productie?' Uitgeverij Agon Elsevier, Nederland, 1974.

^{xiv} Bron: Thijs de la Court, juli 2002. Uitgegeven in het kader van de Nationale Strategie Duurzame

Ontwikkeling.

^{xv} http://nl.wikipedia.org/wiki/Nationaal_inkomen

^{xvi} Ondergang: waarom zijn sommige beschavingen verdwenen en hoe kan de onze haar ondergang voorkomen?. Auteur: Diamond, J. Uitgeverij Het Spectrum, Utrecht, 2005.

^{xvii} Bovenstaande informatie over het DNI van Roefie Hueting is te vinden op de website

www.managementissues.com.

^{xviii} The laws of Nature. Auteur: Mc Laughlin, W. Uitgeverij Heron Dance Press Art studio, Ferrisburg, VT, 2006.

^{xix} 'Duurzaamheid' is de vertaling van 'sustainability' (dat afgeleid is van het Latijnse woord 'sustenare': op- of omhooghouden), hetgeen betekent dat iets tot in lengte van dagen kan voortduren. Zie:

http://www.opener.ou.nl/departement02/duurzame-ontwikkeling/downloads/hoofdstuk_1_leerkern.pdf

^{xx} Idem: http://www.opener.ou.nl/departement02/duurzame-ontwikkeling/downloads/hoofdstuk_1_leerkern.pdf

^{xxi} The new psychology. Auteur: Haanel C.F. Uitgeverij Kallisti Publishing, USA, 2006

^{xxii} De verschillende tijdservaringen zijn ontleend aan het boek 'de menselijke maat: de aarde over tienduizend jaar'. Auteur: Kroonenberg, S. Uitgeverij Atlas, Amsterdam/Antwerpen, 2006.

-
- xxiii Uitspraak in het boek 'Wie is Stephen Covey? Auteur is niet genoemd in het boekje. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2007.
- xxiv <http://www.bndestem.nl/binnenland/article1720138.ece>
- xxv Paradigma's. Mentale modellen voor de toekomst. Auteur: Barker, J. Uitgeverij Scriptum, Schiedam, 1996.
- xxvi Paradigma's. Mentale modellen voor de toekomst. Auteur: Barker, J. Uitgeverij Scriptum, Schiedam, 1996.
- xxvii Paradigma's. Mentale modellen voor de toekomst. Auteur: Barker, J. Uitgeverij Scriptum, Schiedam, 1996.
- xxviii Je levenswerk. Auteur: Lewis Richmond. Uitgeverij Asoka BV, Rotterdam, 2005.
- xxix The conduct of life. Auteur: Emerson, R.W. : <http://www.emersoncentral.com>
- xxx Armstrong, K. Mythen: een beknopte geschiedenis. De bezige bij, Amsterdam, 2005.
- xxxi Campbell, J. De held met de duizend gezichten. Kosmos-Z&K Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 1990.
- xxxii A green history of the world. Auteur: Ponting, C. Uitgeverij Penguin Books, New York, 1991
- xxxiii Meesterlijk organiseren. Auteurs: Kor, R., Wijnen, G., Weggeman, M. Uitgeverij Kluwer, Deventer, 2007.
- xxxiv Hoe god verdween uit Jorwerd. Auteur: Mak, G. Uitgeverij Pandora, Amsterdam, 2003.
- xxxv Hoe god verdween uit Jorwerd. Auteur: Mak, G. Uitgeverij Pandora, Amsterdam, 2003.
- xxxvi Kus de visie wakker. Auteurs: Loo, H. van der, Geelhoed, J. & Samhoud, S. Uitgeverij SDU uitgevers BV, Den Haag, 2007.
- xxxvii My philology of industry and moving forward. Auteur: Ford, H. Uitgeverij Coward-McCann, VS, 1929.
- xxxviii Screw it, let's do it. Auteur: Branson, R. Uitgeverij De Boekerij BV, Amsterdam, 2006.
- xxxix Uit: het geld van de toekomst. Auteur: Litaer, B. Uitgeverij De Boekerij BV, Amsterdam, 2001.
- xl Ondernemen is een straatfeest: perspectief op de 21-ste eeuw. Auteur: Van den berg, P. Uitgeverij Forum, Amsterdam, 2006.
- xli Cradle to cradle: remaking the way we make things. Auteurs: McDonough, W. & Braungart, M. Uitgeverij North Point Press, New York, 2002.
- xlⁱⁱ Bron:
http://www.managementissues.com/duurzame_ontwikkeling/duurzame_ontwikkeling/cradle_to_cradle%3a_opni_euw_producten_leren_maken._20070112417.html
- xlⁱⁱⁱ The laws of Nature. Auteur Walt Mc Laughlin. Uitgeverij Heron Dance Press Art studio, Ferrisburg, VT, 2006.
- xl^{iv} <http://www.emersoncentral.com/wealth.htm>
- xl^v http://www.managementissues.com/organisatietools/organisatietools/de_wiki-droom_van_ronald_gerritse._20061110406.html
- xl^{vi} Bron: de sleutels tot succes. Auteur: Napoleon Hill. Uitgeverij Verba, Hoevelaken, 1996.
- xl^{vii} Horse Sense: How to Pull Ahead on the Business Track. Auteurs: Ries, A. & Trout, J. Uitgeverij: Plume, VS, 1992.
- xl^{viii} <http://www.emersoncentral.com/conduct.htm>
- xl^{ix} The Long tail (Nederlandstalig). Auteur: Chris Anderson. Uitgeverij Nieuw Amsterdam, 2006.
- ¹ Je levenswerk. Auteur: Lewis Richmond. Uitgeverij Asoka BV, Rotterdam, 2005.
- li <http://www.emersoncentral.com/wealth.htm>
- lii <http://www.emersoncentral.com/wealth.htm>
- liii Het geheim van de uitbinker. Auteur: Busato V. en Harreveld, F. Van. Uitgeverij Prometheus, 2007
- li^v Kaizen and you. Auteur, Igor Popvich. Uitgeverij Managementbooks 2000 Ltd, Chalford (UK), 1997.
- li^v De eeuw van mijn vader. Auteur. Mak, G. Uitgeverij Atlas, Amsterdam/Antwerpen, 1999.
- li^{vi} Talent: ontwikkelen, verkopen, zijn. Auteur: Peters, T. Uitgeverij Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2005.
- li^{vii} My philology of industry and moving forward. Auteur: Ford, H. Uitgeverij Coward-McCann, VS, 1929.
- li^{viii} Do what you love the money will follow: discovering your right livelihood. Auteur: Sinetar, M. Uitgeverij Dell Publishing New York, 1987.
- li^x Hoe god uit Jorwerd verdween. Auteur: Mak, G. Uitgeverij Wolters Noordhof, Groningen, 1996.
- li^x Met toestemming overgenomen uit: Rabobank Bedrijven Nieuws, najaar 2005.
- li^{xi} Zwaarden, paarden & ziektekiemen. Auteur: Diamond, J. Uitgeverij Het Spectrum, Utrecht, 2000.
- li^{xii} Ondernemen is een straatfeest: perspectief op de 21-ste eeuw. Auteur: Van den berg, P. Uitgeverij Forum, Amsterdam, 2006
- li^{xiii} Ik Ben internet-ondernemer. Auteur: Woldring, B. Uitgeverij Gopher Publishers, 2000, Groningen.
- li^{xiv} Bron: NRC zomer. Artikel 'gewoon mens met een gewoon dieet'. Auteur Jannetje Koelewijn. 14 juli 2007
- li^{xv} Screw it, let's do it. Auteur: Branson, R. Uitgeverij De Boekerij BV, Amsterdam, 2006.
- li^{xvi} Screw it, let's do it. Auteur: Branson, R. Uitgeverij De Boekerij BV, Amsterdam, 2006.
- li^{xvii} The occult. Auteur: Wilson, C. Uitgeverij Watkins Publishing, London, 2003.
- li^{xviii} Paradigms: The business of discovering the future. Auteur: Barker, J.A. Uitgeverij Collins, 1993, Canada. (vert. Nederlands: Paradigma's, Uitgeverij Scriptum, Schiedam, 1996).

-
- ^{lxi} Five Regions of the future: preparing your business for tomorrow's technology revolution. Auteurs: Barker, J.A. & Erickson, S.W. Uitgeverij: Penguin Group, Toronto, 2005.
- ^{lxx} Ondernemen is een straatfeest: perspectief op de 21-ste eeuw. Auteur: Van den berg, P. Uitgeverij Forum, Amsterdam, 2006.
- ^{lxxi} The laws of succes. Auteur: Hill, N. Uitgeverij: Napoleon Hill Foundation (audiotapes), Hammond, IN (VS), 2003.
- ^{lxxii} The occult. Auteur: Wilson, C. Uitgeverij Watkins Publishing, London, 2003.
- ^{lxxiii} Kaizen and you. Auteur: Popvich, I. Uitgeverij Managementbooks 2000 Ltd, Chalford (UK), 1997.
- ^{lxxiv} <http://www.emersoncentral.com/wealth.htm>
- ^{lxxv} Je levenswerk. Auteur: Lewis Richmond. Uitgeverij Asoka BV, Rotterdam, 2005.
- ^{lxxvi} De kracht van het nu. Auteur: Tolle, E. Uitgeverij Ankh-Hermes, Deventer, 2003.
- ^{lxxvii} The new psychology. Auteur: Haanel, C. Uitgeverij Kallisti-Publishing, Wilkes-Barre, PA, 2006
- ^{lxxviii} Ik Ben internet-ondernemer. Auteur: Woldring, B. Uitgeverij Gopher Publishers, 2000, Groningen.
- ^{lxxix} Ondernemen is een straatfeest: perspectief op de 21-ste eeuw. Auteur: Van den berg, P. Uitgeverij Forum, Amsterdam, 2006.
- ^{lxxx} De goede stad. Auteur: Mak, G. Uitgeverij Atlas, Amsterdam/Antwerpen, 2007.
- ^{lxxx1} Bron is een artikel van de hand drs. Peter de Roode, over het boek 'managers, not MBA's' van Henry Mintzberg, uit het blad 'management & literatuur', jaargang 10 - september 2004.
- ^{lxxxii} De goede stad. Auteur: Mak, G. Uitgeverij Atlas, Amsterdam/Antwerpen, 2007.
- ^{lxxxiii} Ondernemen is een straatfeest: perspectief op de 21-ste eeuw. Auteur: Van den berg, P. Uitgeverij Forum, Amsterdam, 2006
- ^{lxxxiv} Talent: ontwikkelen, verkopen, zijn. Auteur: Peters, T. Uitgeverij Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2005.
- ^{lxxxv} Screw it, let's do it. Auteur: Branson, R. Uitgeverij De Boekerij BV, Amsterdam, 2006.
- ^{lxxxvi} Screw it, let's do it. Auteur: Branson, R. Uitgeverij De Boekerij BV, Amsterdam, 2006.
- ^{lxxxvii} Kus de visie wakker. Auteurs: Loo, H. van der, Geelhoed, J. en Samhoud, S. Uitgeverij: Sdu Uitgevers bv, Den Haag, 2007.
- ^{lxxxviii} <http://members.home.nl/j.dammeijer/mijnweb2/nlp4.htm>
- ^{lxxxix} Chunken: andere type vragen:
1. Up chunken: Wat is het groter geheel? Waar maakt dat deel vanuit? Welk doel heb je daarmee voor ogen? Hoe komt het dat dit voor jou belangrijk is? Waar is dit een voorbeeld of uitdrukking van? Wat denk je hiermee te bereiken?
 2. Down chunken: Hoe doe je dat precies? Wat specifiek dan? Wat is hier een voorbeeld van? Welke stappen zijn hiervoor nodig?
 3. Lateraal chunken: Kun je nog een voorbeeld geven? Waar kun je dit mee vergelijken? Waar doet je dit aan denken?
- Bron: <http://members.home.nl/j.dammeijer/mijnweb2/nlp4.htm>
- ^{xc}
- http://www.managementissues.com/nlp/nlp/de_zes_niveaus_%28aspecten%29_van_verandering_20050210181.html
- ^{xc1}
- http://www.managementissues.com/nlp/nlp/de_zes_niveaus_%28aspecten%29_van_verandering_20050210181.html
- ^{xcii}
- http://www.managementissues.com/nlp/nlp/de_zes_niveaus_%28aspecten%29_van_verandering_20050210181.html
- ^{xciii} 10 seconden marketing. Auteur: Babeliowsky, L. Site: www.managementissues.com
- ^{xciv} Je bent 21 en runt een tehuis: Hollands broekie moest heel snel groot worden. Auteur: Elles van Gelder. Dagblad De Pers, Amsterdam, 19 juli 2006
- ^{xcv} The Natural Advantage. Auteur: Heeks, A. Uitgeverij Nicholas Brealey, London, 2000.
- ^{xcvi} Kus de visie wakker. Auteurs: Loo, H. van der, Geelhoed, J. en Samhoud, S. Uitgeverij: Sdu Uitgevers bv, Den Haag, 2007.
- ^{xcvii} Screw it, let's do it. Auteur: Branson, R. Uitgeverij De Boekerij BV, Amsterdam, 2006.
- ^{xcviii} http://www.deruijter.net/artikelen_cases/pdf/NEVAT_Future_Factory_Boek.pdf
- ^{xcix}
- http://www.managementissues.com/marketing_%26_verkoop/verkoop/meer%2c_meer%2c_meer%3a_4_verkoopstrategieen_20050320282.html

c

http://www.managementissues.com/cultuuranalyse/cultuuranalyse/veranderen_door_kansen_te_zien%3a_market ing_binnen_de_overheid?!_20070312429.html

^{ci} The 8-the habit. Auteur: Covey, S.R. Uitgeverij Simon & Schuster, New York, 2004.

Talent: ontwikkelen, verkopen, zijn. Auteur: Peters, T. Uitgeverij Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2005.

^{cii}Talent: ontwikkelen, verkopen, zijn. Auteur: Peters, T. Uitgeverij Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2005.

^{ciii} Get Clients Now. Auteur: Hayden, C., Uitgeverij Amacon, New York, 1999.

^{civ} Talent: ontwikkelen, verkopen, zijn. Auteur: Peters, T. Uitgeverij Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2005.

^{cv} De eeuw van mijn vader. Auteur. Mak, G. Uitgeverij Atlas, Amsterdam/Antwerpen, 1999.