

## Hoe houdt u uw medewerkers (gelukkig)?

Langzamerhand beginnen werkgevers last te krijgen van de schaarste op de arbeidsmarkt. Het wordt steeds moeilijker om goede mensen te vinden voor het vervullen van vacatures die ontstaan door verloop of door groei van de onderneming. Hebt u al eens uitgerekend wat het kost voor u een vertrokken werknemer hebt vervangen en de nieuwe functionaris volledig is ingewerkt? Niet schrikken, maar dat kost al snel een vol jaarsalaris! Een goede reden om ervoor te zorgen dat ze willen blijven.

Hoe zorgt u ervoor dat u uw medewerkers aan zich bindt? Recent onderzoek door Towers Perrin laat zien dat ondernemers de oplossing te vaak zoeken in (meer) geld en middelen, terwijl werknemers juist meer belang hechten aan ontwikkelingsmogelijkheden en een plezierige werkomgeving. Competentiemanagement en flexibele arbeidsvoorwaarden kunnen een grote bindende rol spelen. En deze onderwerpen, die vanwege de hoge kosten tot voor kort eigenlijk alleen voor de heel grote ondernemingen interessant waren, zijn nu ook bereikbaar voor het Midden- en Kleinbedrijf. Uw IIB-adviseur kan u daarbij van dienst zijn. Vraag hem of haar om meer informatie.

### Competentiemanagement

De werknemer krijgt duidelijkheid ten aanzien van wat er precies van hem wordt verwacht en hoe hij zich verder kan (of moet) ontwikkelen om op korte of op langere termijn nóg beter te presteren. Het wordt hem duidelijk niet alleen **wat** hij moet doen, maar vooral ook **hoe** hij dat moet doen. Door de integratie van de verschillende personeelszaken wordt het voor leidinggevendenden gemakkelijker om consequent te zijn en zich wat meer als een op de ontwikkeling van de medewerker gerichte coach op te stellen bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Dat vinden over het algemeen zowel de werknemer als de leidinggevende plezieriger werken. Competentiemanagement levert echt rendement op, in geld en in tevreden medewerkers!

### Flexibele arbeidsvoorwaarden

Werknemers hebben steeds meer behoefte aan flexibiliteit, ook waar het hun arbeidsvoorwaarden betreft. Als de werkgever daar niet op inspeelt, is de kans groot dat ze ingaan op de aanbieding van een ander. En wie kan zich dat permitteren in een steeds lastiger arbeidsmarkt? Sollicitanten geven de voorkeur aan werkgevers die extra's bieden. Grote ondernemingen hebben vaak tienduizenden euro's besteed aan een systeem voor de flexibele uitbetaling van arbeidsvoorwaarden. Wegens de kosten leek zoiets voor de kleinere werkgever helemaal niet haalbaar. Maar nu is er een betaalbare methode ontwikkeld die dergelijk 'inkomensmanagement' ook bereikbaar maakt voor het Midden- en Kleinbedrijf. **Niet meer, maar anders** betalen is het devies!

## Een op tien fusies succesvol

Slechts een op de tien fusies en overnames is succesvol. De strategische voordelen vallen in de praktijk enorm tegen. Maar vooral is er te weinig aandacht voor de zachte kanten van de fusie, zoals het samenbrengen van de verschillende bedrijfsculturen of het behouden van de autonomie van werknemers. Bij fusies krijgen het boekenonderzoek en de integratie van automatisering de hoogste prioriteit van de ondervraagde leidinggevendenden. Iets meer dan een kwart van de onderzochte bedrijven onderzocht vóór de fusie of de bedrijfsculturen bij elkaar pasten. 78 Procent van de werknemers had weerstand tegen de overname. Meer dan een derde van de leidinggevendenden hield een slecht gevoel aan de fusie over. (Bron: Hay Group en Sorbonne universiteit)

Dit blad wordt u aangeboden door Margriet Guiver-Freeman, AInstIB



## Guiver Freeman

Expertise in Transition Management

Dijkhof 73 - 6715 DW EDE Gld - T/F 0318 438 177 - M 0611 380 349  
E [margriet@guiver-freeman.com](mailto:margriet@guiver-freeman.com) - [www.guiver-freeman.com](http://www.guiver-freeman.com) - [www.iib.ws](http://www.iib.ws)

Wilt u mij alstublieft een e-mail sturen als u Zaken Doen in het vervolg niet meer wenst te ontvangen?

## De opvolgingsproblematiek

Hoe gaat u te werk als u het rustiger aan wilt gaan doen? Nadenkt over de verkoop van uw bedrijf? Praten met je gebruikelijke adviseurs zoals accountant, belastingadviseur, bank, etc. levert meestal alleen maar op dat je eerst maar eens een echt ondernemingsplan moet gaan maken. Wat je als ondernemer in het hoofd hebt, moet op papier komen. Met een dergelijk plan weet u waar u staat en waar u zou staan als u inderdaad uw bedrijf zou willen verkopen. Mogelijke kopers zijn immers vooral geïnteresseerd in 'Winstverwachting in de toekomst'. Als u op tijd begint met het op orde brengen van de bedrijfshuishouding kunt u de waarde van uw onderneming aanzienlijk verbeteren. Maar het succesvol onder de aandacht brengen van je eigen bedrijf duurt lang en kent veel valkuilen, zowel technische als emotionele! Om te voorkomen dat u in die valkuilen stapt en om het proces waar mogelijk te versnellen, is inschakeling van een deskundige adviseur aan te raden.

Vergeet niet dat er intussen 30.000 familiebedrijven een opvolger zoeken. U bent niet de enige en daarom hebt u slechts beperkte kansen! Wilt u meer weten? Uw IIB-adviseur kan u helpen, zowel bij het opstellen van het ondernemingsplan als bij het vinden van de beste specialist op dit gebied.

## Eenzaamheid aan de top

Herman van Veen zingt erover: rennen, springen, vliegen, duiken, opstaan en weer doorgaan. Menig directeur en aandeelhouder van een middelgroot productiebedrijf zal zich erin herkennen. De ene afspraak na de andere volgt. Het gaat ten koste van het werkelijk grip krijgen op de bedrijfsvoering. De meeste ondernemers zijn meer bezig met de dagelijkse gang van zaken aan te sturen dan met echt richting te geven aan hun bedrijf. Inhoud geven aan vernieuwing en verbetering van het productieproces krijgen hierdoor structureel te weinig aandacht. En dat ondanks alle stress en (veel te) lange werkdagen!

Onze IIB-collega Peter de Koo verwoordt het kernachtig: *"Er heerst eenzaamheid aan de top. De directeur van een snel groeiend productiebedrijf heeft het gevoel dat hij er alleen voor staat. Het ontbeert hem aan een gesprekspartner of coach."*

IIB-adviseurs hebben er hun werk van gemaakt collega-ondernemers een spiegel voor te houden. De meeste IIB-associates fungeren meer als coach en vertrouwenspersoon dan als de adviseur of consultant zoals u die vaker tegenkomt. Of zoals De Koo het stelt: *"Het volledige vertrouwen winnen van een directeur grootaandeelhouder en hem bijstaan in het optimaliseren van zijn bedrijfsvoering, motiveert mij om optimaal te scoren in het belang van mijn opdrachtgever. Ons credo is: het verbeteren van de EBIT/winstgevendheid van onze klanten."* Door gebruik te maken van een IIB-adviseur krijgt de ondernemer meer tijd voor de belangrijke, naast de urgente, zaken. Zo realiseert hij uiteindelijk een mooi bedrijf dat goede winsten maakt en innoveert en waarop hij terecht trots kan zijn.

## Regio Business Dagen

Om in contact te komen met een breed scala aan bedrijven uit de regio, is een bezoek aan een beurs als de Regio Business Dagen een uitkomst, zelfs een goede investering. De beurs kenmerkt zich door een plezierige omgeving waarin zakenmensen netwerken en elkaar voor het eerst ontmoeten, kennis maken met noviteiten en zelfs inspiratie opdoen bij diverse lezingen. Aan de Regio Business Dagen Gooi- en Eemland, op 9 en 10 mei jl., waren diverse actieve IIB Accredited Associates aanwezig met '**praktisch advies dat werkt!**' De stand van 'het Netwerkeiland' werd druk bezocht.

Op [www.regiobusinessdagen.nl](http://www.regiobusinessdagen.nl) vindt u niet alleen informatie over de activiteiten van de afgelopen beurs in Amersfoort maar ook over de toekomstige beurzen in 2007 zoals in Eindhoven, Ede, Tilburg en Utrecht. In die plaatsen zal het IIB-netwerk ook weer vertegenwoordigd zijn. Kom langs voor onze beursaanbiedingen!

U bent van harte welkom in **Eindhoven**, Beursgebouw, op 11 en 12 september; **Ede**, Reehorst, op 24 en 25 oktober; **Tilburg**, Willem II Stadion, op 31 oktober en 1 november; **Utrecht**, Jaarbeurs, op 14 en 15 november.

## Aansprakelijkheid van bestuurder van B.V.

De bestuurder kan zowel intern als extern aansprakelijk zijn. Als een bestuurder zijn taak onbehoorlijk vervult (dat wil zeggen als hem een ernstig verwijt kan worden gemaakt), is hij ten opzichte van de vennootschap aansprakelijk voor de daardoor veroorzaakte schade. De bestuurder kan ook extern, door derden, persoonlijk aansprakelijk gesteld worden voor schade die zij lijden door bijvoorbeeld misleidende gegevens in de gepubliceerde jaarstukken, of als de bestuurder verplichtingen is aangegaan namens het bedrijf, terwijl hij wist, of had moeten weten dat de onderneming ze niet zou kunnen nakomen. De overheid kan de bestuurder in persoon aansprakelijk stellen voor premie- en belastingschulden van de onderneming. Als de onderneming failliet gaat, kan de bestuurder persoonlijk aansprakelijk worden gesteld voor het tekort in het faillissement, als hij (of de totale directie) in de voorgaande drie jaar onvoldoende heeft gefunctioneerd en als de curator kan bewijzen dat deze 'onbehoorlijke taakvervulling' een grote rol heeft gespeeld in het veroorzaken van het faillissement. In deze gevallen loopt de bestuurder het risico schadevergoedingen of boeten uit zijn privé-vermogen te moeten voldoen.

## Baat bij freelancers en thuiswerken

Het Amsterdam Center for Entrepreneurship en onderzoeksbureau EIM concluderen naar aanleiding van een onderzoek onder 369 bedrijven dat eenderde van de bedrijven in het MKB vorig jaar gebruik maakte van freelancers of uitzendkrachten. De inzet van uitzendkrachten houdt verband met de grootte van het bedrijf: slechts 18 procent van de kleinste bedrijven (1 tot 10 werknemers) heeft uitzendkrachten ingezet, tegen 77 procent van de grotere MKB-bedrijven (50 tot 100 werknemers). Maar of een bedrijf al dan niet freelancers inzet, blijkt maar zeer beperkt af te hangen van de grootte van het bedrijf. Er is een groep ondernemers die zweert bij een beleid om minder mensen in vaste dienst te nemen en juist heel vaak gebruik te maken van freelancers. Zij leggen de kerntaken van de onderneming neer bij een beperkte groep vaste medewerkers en laten alle overige diensten over aan ingehuurde freelance specialisten, onder het motto: "*Doordat die freelancers werk doen waar ze goed in zijn en waar*

*ze (dus!) plezier in hebben, zijn zij gemotiveerder dan vaste krachten en is hun inzet dus groter."*

Overigens kan ook worden gesteld dat werkgevers veel meer gebruik zouden moeten maken van de technische mogelijkheden van Internet en intranet. Daardoor hoeft de werknemer echt niet meer altijd op zijn werkplek aanwezig te zijn. Thuiswerken, of telewerken, dus. In de praktijk blijkt dat mensen die regelmatig thuiswerken hun tijd anders indelen, maar uiteindelijk in hun werktijd veel productiever zijn voor de werkgever. En waar werkgevers vaak bang zijn voor gebrek aan overleg: uit onderzoeken blijkt ook steeds weer dat de 'sociale' overleggen (bij de koffie, over het voetbal en dergelijke) zich verplaatsen naar de vrije tijd, maar dat echt werkoverleg nog steeds gevoerd wordt: gewoon op kantoor of soms (en dan korter dan anders) per telefoon. De werkgever gaat er dus in vrijwel alle gevallen op vooruit!

## Dé Norm

### **Onafhankelijk keurmerk voor klanten van uitzenders en aannemers**

Dé Norm (NEN 4400) van de Stichting Normering Arbeid, die na een complex traject met vele betrokkenen is tot stand gekomen, zoals we in april al berichtten, is onlangs officieel van start gegaan.

Op 24 mei 2007 overhandigde de voorzitter van de Stichting Normering Arbeid, de heer Hubért Bruls, een exemplaar van het register waarin de namen van de deelnemende ondernemingen zijn opgenomen, aan de voorzitters van de vaste kamercommissies Financiën en Sociale Zaken en Werkgelegenheid van de Tweede Kamer. Ook de heer Nieuwenhoven, directeur Sociale Zaken bij het VNO NCW ontving een exemplaar. Op de website [www.normeringarbeid.nl](http://www.normeringarbeid.nl) vindt u het register met gecertificeerde ondernemingen, waarmee u veilig, en verantwoord, zaken kunt doen.

Gecertificeerde uitleners en (onder)aannemers bewijzen met dit keurmerk onder andere dat hun (personeels)administratie op orde is, dat zij op tijd belastingen en sociale verzekeringspremies betalen en dat hun medewerkers gerechtigd zijn om arbeid in Nederland te verrichten. Hun opdrachtgevers lopen dus geen risico op aansprakelijkheid voor niet afgedragen belastingen en sociale verzekeringspremies of op hoge boetes voor het werken met mensen die niet gerechtigd zijn om in Nederland te werken, van wie de identiteit niet is vastgesteld of die een valse identiteit hebben aangenomen.

## Vakantieseizoen – vakantiewerkers? Voorkom boetes!

**Gaat u deze zomer ook weer minderjarige vakantiewerkers inzetten? Voorkom dat de Arbeidsinspectie u bij een controle boete oplegt.** Neem geen risico en zorg ervoor dat u voldoet aan de wettelijke eisen: sluit een goede arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en laat die ook door een van de ouders tekenen. Informeer uw vakantiehuizen niet alleen over hun plichten, maar ook over hun rechten met betrekking tot werkbelasting, CAO, minimum(jeugd)loon, vakantiegeld en vakantiedagen, veiligheid (de informatie uit een recente Risico-Inventarisatie en Evaluatie met speciale aandacht voor jeugdigen), rusttijden en dergelijke.

## Zakenrisico's zijn prima te managen

Ondernemen is risico nemen. En risico heeft alles te maken met verandering: wijzigingen in de marktomstandigheden of veranderingen van andere omgevingsfactoren en machtsverhoudingen. Met behulp van de 'ERM-methode' is het mogelijk om de risico's helder in kaart te brengen en vervolgens te komen tot een plan van aanpak om deze risico's te beheersen. 'Enterprise Risk Management' vergt echter de onvoorwaardelijke bereidheid tot het stellen van een harde diagnose, waarbij de ondernemer zelfkritiek beslist niet mag schuwen!

Deze vorm van risicomangement houdt goed rekening met de belangen van de 'stakeholders': allen die belang hebben bij de onderneming. Maar er wordt zeker niet alleen gekeken naar de belanghebbenden, vooral ook de interne én externe risico's krijgen bijzonder veel aandacht. *Anders denken* is bij de 'ERM-methode' het motto: van reactief naar proactief.

Wilt u er meer over weten? Raadpleeg uw IIB-adviseur, geheel vrijblijvend en zonder risico.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

In januari van dit jaar deden honderd MKB'ers samen een oproep aan kabinet en collega-ondernemers om duurzaamheid en innovatie centraal te stellen. De ondernemers die de oproep hebben ondertekend zijn afkomstig uit de meest uiteenlopende bedrijfstakken zoals de bouw, installatiesector, levensmiddelenbranche, retail, transport, zakelijke dienstverlening, industrie, recreatie, horeca, bankwezen, enz. Zelf hebben zij zich bereid verklaard om voor hun eigen bedrijf ambitieuze doelen na te streven op het gebied van o.a. de reductie van CO<sub>2</sub>-uitstoot, energiebesparing, arbeidsparticipatie, leefbaarheid, recycling en uitsluiting van kinderarbeid. De ondertekenaars van de oproep zijn ervan overtuigd dat dit soort maatregelen leiden tot veel nieuwe innovaties en investeringen, die op hun beurt weer zorgen voor economische groei en welvaart. Daarnaast heeft een duurzaam MKB een grote impact op de bewustwording van de burger en de consument en daardoor op de duurzaamheid van de hele maatschappij. Zij nodigen hun collega-ondernemers uit hun voorbeeld te volgen. Hebt u al plannen in die richting?

Volgens het Ministerie van Economische Zaken boeken Nederlandse bedrijven enige vooruitgang in maatschappelijk verantwoord ondernemen: rekening houden met de gevolgen van hun bedrijfsvoering op de terreinen van milieu, mensenrechten, werknemerszaken en dergelijke. Natuurlijk is dat voor de grote bedrijven vaak gemakkelijker dan voor het MKB, maar ook de kleinere organisaties kunnen hun steentje bijdragen. Bijvoorbeeld door bewust kansen te bieden aan mensen die het wat moeilijk hebben op de arbeidsmarkt: bijvoorbeeld mensen van boven de 45 jaar, (oud-) WAO'ers, allochtone jongeren, nieuwe Nederlanders. En er zijn IIB-adviseurs die weer hún bijdrage leveren door dergelijk MVO-gedrag van hun klanten te belonen met een korting op de tarieven! Bovendien kunnen zij nogal eens helpen bij het aanvragen van subsidies hiervoor.

## Hoe lang duurt verandering? – Slakken en Sprinters!

De vakantietijd breekt weer aan en dus zullen heel wat ouders de komende maanden vanaf de achterbank van de auto de vraag krijgen: "Zijn we er al bijna?" Soms wordt hij al gesteld voor u uw dorp of stad uit bent! De vraag "Zijn we er al?" wordt ook vaak op de werkplek gesteld, volgens de auteurs Joshua Hammond en James Morrison in hun boek *The Stuff Americans Are Made of: The Seven Cultural Forces That Define Americans-A New Framework for Quality, Productivity and Profitability*. "Is het rapport al af?", "Hebben we al iemand aangehouden voor die nieuwe functie", of "Is het nieuwe programma al geïmplementeerd?" Feitelijk komt het steeds weer neer op dat oude zinnetje "Zijn we er al?" in andere woorden en in steeds nieuwe situaties. En eigenlijk betekent die vraag: Hoelang duurt het nog voordat dingen veranderen? Mensen schatten enorm verschillend in hoeveel tijd een verandering kost.

Hoe is dat met u? Als u erover denkt om iets in uw persoonlijk leven of in uw onderneming te veranderen, ziet u uzelf dan als een *geleidelijk* persoon (u gelooft dat veranderingen langzaam en geleidelijk

gaan) of meer als een *plotseling* persoon (u gelooft dat veranderingen snel plaatsvinden, door een plotseling proces)? En hoe denkt u dat anderen reageren op die vraag?

Hammond en Morrison hebben ontdekt dat de meeste mensen (55 procent) zichzelf beschouwen als een geleidelijk persoon. Maar ze hadden zo hun twijfels bij die uitslag en stelden daarom de volgende vraag: "Terugkijkend op uw ervaring, zowel privé als in uw werk, hoe lang duurt dan een verandering gemiddeld? Kies een van de volgende antwoorden: een paar minuten, een paar maanden, een paar uur, een paar jaar, een paar dagen, vele jaren, een paar weken." Er kwam uit dat de meeste mensen zeiden: "een paar maanden of minder," los van of ze zichzelf zagen als een geleidelijk of een plotseling persoon. In feite ziet één op de vijf mensen die in veranderingsprocessen de voorkeur geven aan geleidelijkheid, geleidelijk als een paar weken of minder! Dat verklaart heel wat communicatieverstoringen: de geleidelijke mensen beschouwen de plotselinge als impulsief en de plotselingen ergeren zich snel als ze met geleidelijken werken.

## Amerikaanse ondernemingscultuur

*Uit hetzelfde boek van Hammond en Morrison*

De zeven elementen uit de Amerikaanse cultuur, die zakelijk succes of falen beïnvloeden, zijn:

1. Altijd kiezen uit meer opties;
2. Nastreven van onmogelijke dromen;
3. Obsessie met alles wat meer en groter is;
4. Ongeduld, alles altijd 'gisteren' willen;
5. Accepteren van eigen en andermans fouten;
6. Behoeftes aan improviseren;
7. Gefixeerd zijn op alles wat nieuw is.

## Stagiaires leveren u geld op!

Sinds begin 2007 kunt u geld verdienen aan stagiairs en afstudeerders! U kunt namelijk gebruik maken van verschillende regelingen om subsidie te krijgen:

1. de Wet ter Bevordering van Speur- en Ontwikkelingswerk, voor technisch wetenschappelijke onderzoeksprojecten, voor diverse soorten ontwikkelingsprojecten of voor de analyse van technische haalbaarheid.
2. de Wet Vermindering Afdracht Onderwijs of
3. Innovatievouchers voor het uitzetten van toepassingsgerichte onderzoeksvragen bij een kennisinstelling, onderzoeksinstituut, hogeschool of universiteit.

## De beste ondernemers zijn klootzakken



### Ooit uw eigen naam gegoogled? En wat vond u?

Want alledrie hebben wel bewezen dat ze dat kunnen! Ze blijken alleen niet altijd even aardig te zijn. De beroemde Stanford Universiteit heeft daar nu onderzoek naar gedaan en daaruit is gebleken dat wie naar schreeuwt, hen beledigt, fysiek bedreigt, of traineert, macht krijgt over die anderen, maar ook werknemers tot enorme prestaties kan stuwten. Hoe dat kan? In de ogen van de meeste werknemers lijkt een lawaaierige lomperik slimmer dan anderen. Je komt dus verder als je andermans slimme ideeën afzeikt, dan wanneer je zelf slimme ideeën poneert. Angst blijkt een krachtige motivator. Niemand wordt graag publiekelijk vernederd. Desondanks adviseren wij u niet om ook maar op die manier te werk te gaan. Als u toe bent aan een andere managementstijl kunt u beter contact opnemen met uw IIB-adviseur!

**Bekende ondernemers als Steve Jobs, Jack Wells en Richard Branson vonden respectievelijk ruim 800.000, 100.000 en 43.000 minder vleierende verhalen over zichzelf. Mag je daaruit concluderen dat rotzakken beter ondernemen?**

## Innovatie organiseren

Creativiteit leidt niet automatisch tot baanbrekende innovaties. Het is dus niet genoeg om medewerkers met veel goede ideeën aan te trekken of om alleen maar tijd beschikbaar te stellen aan medewerkers die dan voor innovatie moeten zorgen. Innovatie moet echt georganiseerd worden. Het organiseren van innovatie omvat vele aspecten! Om te beginnen zal de ondernemer met zijn mensen de innovatieambitie moeten bepalen. Wil hij alleen de huidige producten en diensten verbeteren of gaat het om de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten? Of gaan de ambities nog veel verder? Vervolgens moet de verbinding gelegd worden naar de werkelijkheid van de organisatie. Hoe gaat u de ambitie realiseren? Hier toont de IIB-adviseur weer zijn toegevoegde waarde als uw betrokken gesprekspartner. Hij kan de discussie opstarten of u in contact brengen met een echte innovatiespecialist uit het IIB-netwerk.

## Gezonde stress of burnout?

Iedereen heeft op gezette tijden last van stress. Stress op zich is helemaal niet ongezond. Spanning en stress horen bij het leven. Ze zijn vaak zelfs nuttig want ze maken je alert als dat nodig is, waardoor je op de juiste manier reageert. Hard werken op zichzelf is ook niet verkeerd. Alleen als dat harde werken alsmaar doorgaat en je geen rust meer neemt, gaat het op een bepaald moment fout. Dan pleeg je roofofbouw op je gezondheid.

Stress en hard werken worden ongezond, als er meer van u wordt verwacht dan wat u geestelijk en/of lichamelijk aankan. Overigens hoeven die verwachtingen niet van een ander te komen – het kunnen goed eisen zijn die (alleen) u aan zichzelf stelt! Meestal is er trouwens sprake van een combinatie van werk- en privéproblemen. Als die situatie langere tijd voortduurt kan burnout het gevolg zijn: een situatie waarin u zich totaal opgebrand voelt en nergens meer toe in staat lijkt. Als het eenmaal zover is, kan het herstel lang duren en moet er echt professionele hulp bij komen: training en therapie. Om dat te voorkomen is het zaak de signalen te kennen en bijtijds gas terug te nemen.

Bekijk daarom de volgende vragen, liefst samen met uw partner of een vertrouwde adviseur. Zodra u op meer dan een vraag positief antwoord wil geven, zit u al in de gevarenzone!

- Voelt u zich aanhoudend lichamelijk en/of geestelijk vermoeid?
- Hebt u klachten als spierpijn, rug-, nek- en gewrichtspijn, duizeligheid, spanningshoofdpijn, slaapstoornissen, moeite met ontspannen, maag- of darmklachten, toegenomen prikkelbaarheid?
- Hebt u weinig of steeds minder belangstelling voor anderen?
- Bent u cynischer dan voorheen?
- Hebt u het gevoel dat u geestelijk bent afgestompt?
- Houdt u zich eigenlijk het liefst met nog maar één ding bezig?
- Voelt u zich (steeds) minder gewaardeerd?
- Hebt u het gevoel dat uw prestaties verminderd zijn?
- Zijn deze klachten gerelateerd aan werkomstandigheden?

Sommige mensen zijn gevoeliger voor burnout dan anderen. Over het algemeen lopen mensen die erg betrokken zijn bij hun werk en die veel doorzettingsvermogen en een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben (zijn dat niet de meeste ondernemers?), een groter risico. Ook alleenstaanden, hoger opgeleiden, mensen zonder kinderen en vrouwen hebben vaker een burn-out. (Bron: o.a. Teleac)

## Kent u deze websites al?

[www.tankwijzer.nl](http://www.tankwijzer.nl) – **Bespaar eenvoudig op uw brandstofkosten!** Via deze website vindt u goedkope tankstations op plaatsnaam, of langs uw te rijden route.

[www.fraudemeldpunt.nl](http://www.fraudemeldpunt.nl) - Landelijk meldpunt voor advertentiefraude en acquisitiefraude. Hier kan iedere organisatie zich melden die gedupeerd of misleid is door malafide bedrijven op het gebied van **advertentiecontracten**, **vermelding op websites**, **vermelding in internetgidsen** en **spooknota's**

## Institute for Independent Business

Het IIB is in 1984 opgericht in het Verenigd Koninkrijk. Met op dit moment ruim 4500 geaccrediteerde mannen en vrouwen over de hele wereld is het een van de grootste internationale netwerken van bedrijfsadviesdienstverleners. Deze 'associates' zijn allemaal ervaren senior zakenmensen die gekozen hebben voor het zelfstandig ondernemerschap. Zij hebben bij het IIB een aanvullende opleiding gevolgd en zijn in staat om nauwgezet en kosten-effectief in te gaan op de behoeften van (mogelijke) cliënten. Daardoor mogen de klanten van de geaccrediteerde bedrijfsadviseurs rekenen op '**praktisch advies dat werkt**' – het motto van het instituut in elk land waar het IIB is vertegenwoordigd.

Voor meer informatie over het Institute for Independent Business, zie [www.iib.ws/nl](http://www.iib.ws/nl)

### De afsluiter

## De prikkelende oncomfortabelheid van het bestaan

Lekker in je vel zitten - daar is niets mis mee. Sterker nog: met vertrouwen in jezelf en in je kunnen, gaat alles beter en groei je als mens en als ondernemer. Wie niet vanuit eigen kracht en overtuiging werkt, krijgt moeilijk anderen mee in het waarmaken van zijn visie. Wie regelmatig oog in oog staat met prospects en een verkoop- of acquisitievraag moet stellen, weet hoe belangrijk het is om positiviteit uit te stralen. Je zelfvertrouwen beïnvloedt de gevoelens die de ander over je voorstel ontwikkelt.

Ik probeer regelmatig glashandelaren over te halen om bepaalde exclusieve, maar onbekende, merken in hun assortiment op te nemen. Soortgelijke gesprekken voer ik met middelgrote Afrikaanse bedrijven om ze te winnen voor de markt van kleine betaalbare zonne-energiesystemen. Dat zijn proposities waartegen je met gemak honderd-en-een goede argumenten kunt bedenken. Maar er zijn ook heel veel visionaire argumenten voor te verzinnen, die, als je ze oprecht en doorleefd en met overtuiging en uitstraling brengt, méér hout snijden. Er zijn immers klantengroepen die echt nieuw en authentiek glas willen waar een verhaal achter zit. En er zijn miljoenen middenklassenfamilies op het Afrikaanse platteland die er veel voor over hebben om 's avonds licht te hebben, naar de TV te kunnen kijken en hun mobiel op te laden. Je kan ervoor kiezen niets te doen en het te laten liggen. Dan gaat er niets verkeerd. Je kan ook opstaan en zeggen: "Die kans grijp ik aan!"

In mijn gesprekken gebruik ik eigenlijk nauwelijks zakelijke argumenten, maar probeer ik de ander zo ver te krijgen dat hij mijn visie deelt en zich "inkoopt" in mijn droom. Dat vereist bijna een overdosis positieve energie, maar ook het vermogen de ander uit zijn *comfort zone* te lokken, zoals dat in het Engels heet. Ja, zelfvertrouwen telt hierbij enorm.

Toch kan je er volgens mij ook teveel van hebben. Zo las ik laatst een onderzoek over de "hedendaagse" ondernemer. Allereerst leerde ik daaruit dat jonge ondernemers zichzelf tegenwoordig zonder gêne als eigenwijs en hemelbestormend bestempelen. Tweederde van hen dacht serieus op korte termijn forse groei te gaan bewerkstelligen, zonder overigens veel meer ondersteuning dan hun directe vriendenkring. De oudere ondernemers karakteriseerden zich daarentegen als autonome en gelukkige mensen, die eigenlijk geen twijfel meer hadden over hun bedrijf. Ze hoeven niet meer te groeien, vinden het wel best zo en melken de koe langzaam uit. Hun blik ligt veel meer op uiteindelijk het bedrijf van de hand doen.

Voelt u hem? Is dit nog wel gezond zelfvertrouwen? Ik denk aan de ervaringen van bijvoorbeeld een vriend en collega-ondernemer die een jaar of vier geleden zijn bedrijf startte met een prachtig innoverend idee, dat ook echt iets oploste. Uiteindelijk nam hij echter een aantal wat minder doordachte besluiten, kwam op hoge kosten, werd geconfronteerd met een hapering in zijn acquisitie, stortte zich op de ontwikkeling van nieuwe productapplicaties en merkte toen dat daar te weinig vraag naar was en dat het product eigenlijk meer als een dienst aangeboden moest worden en dat er nog allerlei andere behoeftes van de klanten tegelijkertijd mee bevredigd moesten worden... Kortom, een hemelbestormer van een kristallen paleis die in een moeras van ondernemerszorgen verzand raakte. En dit is zeker niet de enige die ik ken, bij wie het verkeerd ging.

Een vergelijkbaar risico zie ik ook bij veel oudere ondernemers. Allemaal hebben ze het erover dat ze tussen nu en vijf jaar hun bedrijf gaan verkopen. Dan gaan ze "goed cashen". In de praktijk blijven ze echter de beslissing maar voor zich uit schuiven. Als ze dan, zoals een andere goede kennis van mij overkwam, vanwege gezondheidsproblemen plotseling snel moeten gaan verkopen, merken ze dat de mogelijke kopers het bedrijf helemaal niet zo interessant en waardevol vinden: omdat het zich bitter weinig van andere onderscheidt, al jaren min of meer hetzelfde doet en vooral omdat uiteindelijk alle belangrijke kennis en klantenrelaties volledig afhangen van de directeur-eigenaar. Dan lijkt het zelfvertrouwen toch wat te veel op zelfgenoegzaamheid. En eigenlijk niet zo best ondernemerschap. Het enige recept hiertegen is regelmatig goed in de spiegel kijken, tegengesproken worden en jezelf te dwingen buiten je *comfort zone* te treden. Daarbij helpt het welwillend oor met de onafhankelijke blik van de zo vaak verguisde adviseur-van-buiten. Diezelfde adviseur waarvan 80% van de ondernemers zegt dat ze er geen behoefte aan hebben.

JvM