

## Waar zitten nou toch die klanten? Op het internet!

Harris Interactive is een van de oudste opiniepeilers ter wereld – zeg maar de Maurice de Hond van de wereld. Onlangs heeft het bureau onderzoek gedaan naar de mate waarin mensen gebruik maken van het internet. Daaruit is gebleken dat bedrijven er echt goed aan doen om zich ook op het web te profileren, op zijn minst met een goede website. De website kan een uitstekend marketingkanaal zijn om de klanten te benaderen die niet zo vaak naar de gemetselde versies van bedrijven gaan.

Volgens het onderzoek zitten volwassen internetgebruikers gemiddeld ruim 13 uur per week online (het gebruik varieert van 20% die het houdt bij maximaal 2 uur, tot 14% die 24 uur of nog meer surft per week). Vergeleken met eerdere onderzoeken is dat een flinke stijging. Tussen 1999 en 2002 lag het gemiddelde op 7 uur per week; tussen 2003 en 2006 was dat 8 tot 9 uur. In 2007 steeg het tot 11 uur en de stijging tot bijna 14 uur dateert van de periode waarin de financiële crisis uitbarstte.

Als mogelijke oorzaken voor de stijging worden genoemd

- Mensen weten het internet steeds beter te vinden en te bespelen;
- Men kijkt vaker online naar de televisie of naar 'Uitzending gemist'; maar ook:
- Mensen doen steeds meer aankopen online!
- De recessie werkt ook mee, omdat daardoor mensen minder uitgaan.

Hoe dan ook, het is duidelijk dat bedrijven echt online moeten zijn. 50% van de ondervraagden stelde dat zij in de afgelopen maand online producten en diensten hadden gekocht. De meeste online kopers waren mensen tussen de 30 en de 64, dus als uw doelgroep in die leeftijdsgroep valt is het helemaal belangrijk om uw marketingkanalen uit te breiden met een goede website!

## Hoe verantwoord zijn de risico's die wij, ondernemers, nemen?

De crisis heeft ons, ondernemers, zeer creatief gemaakt in het verlagen van de kosten. Maar hebben we dat wel altijd even verstandig gedaan? De laatste tijd krijgen wij weer signalen dat te veel MKB-ondernemers zwaar hebben bezuinigd op hun inkomensverzekeringen: arbeidsongeschiktheid en pensioen. Dat zouden we ook kunnen omdraaien: veel ondernemers hebben te zwaar bezuinigd...

Beleidsonderzoeksorganisatie EIM maakte de volgende cijfers bekend na een onderzoek onder 1150 MKB-ondernemers:

- 47 procent van de ondernemers is niet verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid.
- 62 procent van de zelfstandigen is niet verzekerd tegen ziekte.
- 61 procent bouwt geen pensioen op.
- 5 procent van de ondernemers heeft een verzekering die uitkeert bij zwangerschap of bevalling.
- 30 procent van de MKB'ers heeft geen enkele van deze verzekeringen.
- 52 procent van de ondernemers spaart zelf, maar bijna 25% is 'sinds de crisis' minder gaan sparen of daar helemaal mee gestopt. 35 procent van de ondernemers is verzekerd en spaart daarnaast. Nog eens 35 procent is wel verzekerd, maar spaart niet. Bijna 20 procent is onverzekerd, maar spaart wel.
- 15 Procent van de ondernemers is echter onverzekerd en spaart evenmin.

Ondernemen is risico nemen, maar sommige risico's zijn onverantwoord! Praat hier eens over met uw adviseur!

**Dit blad wordt u aangeboden door Jan W.M. Verstijnen, AInstIB**



Helvoirtsestraat 20A – 5268 BB HELVOIRT

M 06-51 42 29 76 – E [info@atopbedrijfsadvies.nl](mailto:info@atopbedrijfsadvies.nl) – [www.atopbedrijfsadvies.nl](http://www.atopbedrijfsadvies.nl) – [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?

## Twittert u nog steeds niet?

**Gebruikt u ook geen andere 'sociale media' zoals LinkedIn, Facebook, Flickr en dergelijke?**

**Dan loop u toch onderhand hopeloos achter!**

De sociale media zijn niet meer weg te denken en zeker niet alleen voor jongeren! Elke zichzelf respecterende professional, maar ook steeds meer ondernemingen zijn aanwezig op deze netwerken, met een profiel en liefst ook met regelmatige berichten.

Maar dat wil nog niet zeggen dat deze manier van netwerken hen iets oplevert. Daarvoor is een echte sociale-media-marketingstrategie nodig. Om u te helpen beslissen of u zo'n strategie wilt opzetten, volgen hier enkele overwegingen.



- Via de sociale media werkt u aan de bekendheid van uw producten of merken door klanten aan te trekken, in plaats van de producten onder de klant z'n neus te wrijven. Gebruikers van sociale media vinden het leuk om nieuwe dingen te ontdekken en deze, als ze ze leuk vinden, bekend te maken aan medegebruikers. En dat doen ze wereldwijd, 7 dagen per week en 24 uur per dag – het gaat maar door!
- Sociale media werken als communities – als een soort gemeenschappen. De berichten die er worden uitgewisseld zijn veel persoonlijker en intiemer dan u zou zetten in formele mailings. Dat heeft consequenties voor uw manier van communiceren: u doet er goed aan mensen uit te nodigen om te reageren, dus te praten mét uw mogelijke klanten in plaats van tegen hen.
- Veel bedrijven gebruiken de sociale media ook voor hun after-sales klantenservice en voor het verspreiden van waardevolle tips voor het gebruik of de toepassing van hun producten.
- Berichten in de sociale media worden gemakkelijk opgepikt door zoekmachines, dus uw naam komt hoger op de zoekpagina's zonder pay-per-clickkosten – nog meer toegevoegde waarde!
- Sociale marketing is een logische uitbreiding van een diversifiërende marketingstrategie waarbij u meerdere kanalen inzet. Sociale media hebben een enorm bereik en kunnen dus veel betekenen voor uw naamsbekendheid, juist ook in doelmarkten die u misschien op een andere manier niet zo gemakkelijk zou kunnen bereiken.
- Ja, het gebruik van sociale media is als schieten met hagel, maar daar staat tegenover dat een 'schot' vrijwel niets kost. Vergelijk dat eens met een gedrukte advertentie!



## Zakelijk gebruik van sociale media

Wilt u hierover meer lezen?

- **Online Marketing**, door Jeroen Bertrams – uitgeverij Scriptum, € 24,95
- **Zakelijk twitteren voor beginners**, door Carlijn Postma – uitgeverij Haystack, € 11,95
- **Hoe LinkedIn nu echt gebruiken**, door Jan Vermeiren – uitgeverij B for Books, € 19,95
- **Laat de klant naar jou komen**, door Erno Hannink – uitgeverij Bruna, € 17,95



Deze boeken zijn verkrijgbaar via [www.managementboek.nl](http://www.managementboek.nl). Maar u kunt natuurlijk ook mij bellen voor advies!



## Huurt u ZZP'ers in? Controleer het identiteitsbewijs!

Vorige keer schreven we al over de noodzaak van de juiste VAR-verklaring. Als u ZZP'ers inhuurt die beschikken over een VAR-WUO of een VAR-DGA kunt u ervan uitgaan dat de fiscus zal accepteren dat deze mensen niet bij u in loondienst zijn. U hoeft dus geen loonheffing in te houden en af te dragen en u loopt geen risico op een naheffing.

Maar alleen de kopie van de VAR is niet genoeg! Als opdrachtgever moet u:

- controleren of de VAR geldig is ten tijde van het verrichten van de werkzaamheden én
- controleren of de VAR is afgegeven voor werkzaamheden die de ZZP'er gaat verrichten;
- een kopie van de VAR bewaren bij uw administratie.

Daarnaast moet u de identiteit van de ZZP'er vaststellen aan de hand van een geldig identiteitsbewijs en een kopie van dat bewijs bij zijn administratie bewaren.

Neemt u dit laatste niet te gemakkelijk op. U bent namelijk verplicht om zelf de identiteit van de ZZP'er vast te stellen aan de hand van het originele identiteitsbewijs en daar zelf een kopie van te maken die u vervolgens bewaart. Dat identiteitsbewijs moet ook informatie geven over verblijfstatus en nationaliteit (mag deze persoon hier wel werken?). U moet dus een kopie maken van het paspoort, de identiteitskaart of het vreemdelingendocument.

## Wie het gemak niet zoekt is lui!

We willen allemaal meer kunnen doen in minder tijd. Een prima hulpmiddel daarbij is de website [www.lifehacking.nl](http://www.lifehacking.nl). Nee, nu niet meteen angst hebben dat je straks achter de tralies komt. Lifehacking gaat over slimmer werken en slimmer leven. Een groeiende groep auteurs schrijft over het snijvlak van kennismanagement, persoonlijke ontwikkeling, timemanagement en Web2.0. Eveneens staan er enkele boeken met erg nuttige tips op de site die als e-boek gratis zijn te downloaden. Bij voorbeeld: *Zen to Done* en *100 Lifehacking tips om prettiger en efficiënter te werken*. En wie echt slim is, leest deze boeken natuurlijk niet zelf, maar geeft ze cadeau ..... om naderhand te vragen wat de belangrijkste tips zijn!

## Kantonrechtersformule: ABC, XYZ of het gehele alfabet?

In de vorige Zaken Doen hebt u het verschil kunnen lezen tussen de ABC-formule en de XYZ-formule als het gaat om het bepalen van de hoogte van een ontslagvergoeding bij 'kennelijk onredelijk ontslag'. Uitgangspunt daarbij was dat de correctiefactor Z in beginsel niet hoger is dan 0,5. In dat geval zou de vertrekkende medewerker dus maximaal de helft krijgen toegewezen van het bedrag dat hij/zij op basis van een "neutrale" ontbinding volgens de ABC-formule zou ontvangen.

Inmiddels ligt er een nieuwe uitspraak van de Hoge Raad van 12 februari 2010 (LJN BK4472, Hoge Raad, 09/03517) waarin het toepassen van de XYZ-formule naar de prullenbak wordt verwezen. Volgens deze nieuwe uitspraak moet de hoogte van de schadevergoeding volledig worden bepaald op basis van **alle** omstandigheden. Een algemene formule zou ook volgens de Hoge Raad wel voor meer voorspelbaarheid kunnen zorgen, maar doet onvoldoende recht aan de individuele aspecten van elke zaak.

Oftewel: voor u blijft het de keuze om toestemming te vragen via het UWV Werkbedrijf of om de arbeidsovereenkomst te laten ontbinden door de kantonrechter. Als u niet kiest voor het UWV Werkbedrijf is het nog meer dan voorheen aan te raden om **vooraf** tot overeenstemming te komen met uw werknemer. Als u dit vastlegt in een zogenaamde vaststellingsovereenkomst, dan kunt u zonder tussenkomst van de kantonrechter de arbeidsovereenkomst beëindigen. Als dit op een correcte wijze gebeurt behoudt uw medewerker zijn rechten op een WW-uitkering.

Uw IIB-adviseur informeert u hier graag over.

## Zinvol en interessant werk motiveert oudere werknemer

De beroepsbevolking vergrijst. Maar wat verandert er aan de grijzer wordende medewerker nog meer?

Econoom Dorien Kooij promoveerde in april op hoe motivatie verandert met leeftijd en welke 'personeelsinstrumenten' belangrijk zijn voor oudere werknemers. Haar onderzoek levert interessante gegevens op voor ondernemers die hun best doen om hun oudere medewerkers te motiveren en te behouden.

Kooij toont aan dat er meer meespeelt dan alleen de leeftijd. Leeftijdsgerelateerde factoren, zoals gezondheid en toekomstperspectief, hebben invloed op de motivatie om langer door te werken. Een werknemer die het gevoel heeft nog een lange toekomst voor zich te hebben, is meer gemotiveerd om langer door te werken.

Het personeelsinstrumentarium van een organisatie heeft verschillende doelen: **ontwikkelen** (zoals training), **behouden** (denk aan flexibele werktijden), **benutten** (zoals taakverrijking) en **ontzien** (zoals demotie).

Het wekt geen verbazing dat 'ontzie'-instrumenten belangrijker worden met leeftijd. Maar verrassend

genoeg geldt dit alleen voor hoger opgeleide en mannelijke werknemers - niet voor lager opgeleide en vrouwelijke werknemers. Er zou vervolgonderzoek gedaan moeten worden om uit te zoeken hoe dat komt. Misschien gebruiken lager opgeleide en vrouwelijke werknemers andere strategieën of hulpmiddelen om succesvol oud te worden op het werk.

**Ontwikkeling blijkt een belangrijke drijfveer voor doorwerken.** Oudere werknemers vinden het belangrijker dan jongere werknemers om zinvol en interessant werk te doen waarbij ze hun kennis en vaardigheden benutten. Salaris en promotie vinden ze minder belangrijk dan hun jongere collega's. Verder laat Kooij zien dat de invloed van 'ontwikkel'-instrumenten niet verandert met leeftijd en dat 'ontwikkel'-instrumenten een positieve invloed hebben op de motivatie om langer door te werken. Organisaties kunnen hun oudere werknemers dus langer behouden door 'ontwikkel'-instrumenten aan te bieden!

## Bedrijfsleven wil coachende manager

Behalve sporters hebben ook werknemers in het bedrijfsleven behoefte aan coaching, zo blijkt uit een onderzoek van Ernst & Young. Coaching is gericht op stimuleren van de inzet van bestaande vaardigheden en eigenschappen en van de ontwikkeling van nieuwe kwaliteiten, vooral via het leerproces van de gecoachte. In die zin doet een coach echt iets anders dan een leraar (draagt kennis over) of een trainer (leert vaardigheden of ander gedrag aan) of een mentor (deelt zijn eigen ervaringen).

Naarmate leidinggevend ouder worden vinden ze zichzelf betere coaches. De medewerkers denken daar niet altijd hetzelfde over - die vinden de coachende eigenschappen van hun leidinggevend maar net voldoende. Coachende eigenschappen zijn bijvoorbeeld durf, leiderschap, samenwerken, complimenten geven, je kwetsbaar kunnen opstellen, kritisch naar jezelf kijken, vragen om feedback.

## Column Verandermanagement

Voor de redactie van **Zaken Doen** en de onafhankelijke IIB-adviseurs in Nederland is **verandermanagement** een bijzonder interessant thema om in het jaar 2010 extra aandacht aan te besteden. De redactie van **Zaken Doen** zal in elk nummer dat in 2010 verschijnt in een column ingaan op dit thema.

### Op zoek gaan naar je 'blinde vlekken'

In het februarinummer van **ZakenDoen** hebben we aangehaald dat er emotioneel gezien nogal wat met mensen gebeurt bij ingrijpende veranderingen. En in het aprilnummer hebben we het gehad over de zogenaamde *blinde vlek*. Je blinde vlek is iets waarvan je jezelf niet bewust bent, maar wat anderen wel over jou weten.

Je kunt "blinde vlekken" o.a. ontdekken door:

- feedback aan anderen te vragen
- op een open manier te communiceren
- kritische zelfreflectie toe te passen.

En vervolgens zul je nog moeten beslissen wat je ermee wilt en of je het al dan niet in je leven wilt integreren.

### Bang om je comfortzone te verlaten?

Dit keer betrekken we er nog de comfortzone bij: het 'mentale beeld' dat iedereen van zichzelf heeft en van wat hij wel of niet kan. Iedereen heeft verwachtingen van zichzelf en van zijn omgeving. Maar de ideeën achter die verwachtingen zijn voornamelijk gebaseerd op het verleden. En de toekomst is nieuw. Daarom is er voor het verlaten van je comfortzone lef nodig. Je gaat je immers (plotseling) begeven in situaties die je nooit eerder hebt meegemaakt en waarvan je dus nog niet weet of je wel in je hebt wat daarvoor nodig is.

### Buiten je comfortzone vindt **PERSOONLIJKE GROEI** echt plaats

Vorige keer hebben we al de drie fasen genoemd die een veranderingsproces kenmerken: loskomen uit het oude ("ontdooien"), bewegen naar het nieuwe ("veranderen") en borgen van het goede ("bevrozen").

Doorgaans zijn wij als mensen niet bang om het nieuwe tegemoet te treden. We vinden het vaak wel griezelig om het oude achter ons te laten. Je weet immers wat je hebt en wat je in de bestaande situatie kunt verwachten, maar niet wat je gaat krijgen wanneer je het vertrouwde achter je laat! Toch ontdekken degenen die het lef hebben om zichzelf uit te dagen en hun grenzen te verleggen pas echt wat het leven te bieden heeft: juist buiten de comfortzone liggen de echte beloningen in het leven.

Door zijn comfortzone te vergroten wordt de mens zekerder, zelfstandiger en meer onafhankelijk. Je vergroot je comfortzone door je er in de eerste plaats bewust van te worden. En vervolgens moet je proberen jezelf uit te dagen.

### Kenmerken van de succesvolle verandermanager

Een succesvolle manager houdt van verandering en instabiliteit en van het oplossen van problemen. Hij durft visionair te zijn, zijn toekomstvisie uit te dragen en risico's te nemen. Verder werkt hij voortdurend aan leerprocessen, zowel voor zichzelf als voor anderen.

De succesvolle verandermanager delegeert meer en betreft mensen bij het proces. Hij creëert een klimaat dat zelfstandig denken stimuleert en is voortdurend alert op signalen die aangeven dat verandering nodig is. Ten slotte houdt hij rekening met de onzekerheid van de medewerkers ten aanzien van veranderingen en probeert hij die onzekerheid voortdurend te verminderen door hen te blijven informeren.

### Wetenschappelijk bewezen

## Persoonlijk leiderschap levert positieve bijdrage aan productiviteit en effectiviteit van de organisatie

In april promoveerde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam Maurice de Valk op zijn onderzoek naar De kwaliteit van de Balans van Leven en werk - De betekenis van waarden in WelZijns management. Daarbij zocht hij naar de mate van effectiviteit van verschillende vormen van bedrijfsgezondheidszorg.

Uit het onderzoek bleek dat aandacht voor inspirerend en spiritueel leiderschap uitval door burnout en stressklachten kan voorkomen. 'Als zowel het individuele als collectieve welzijn van mensen voldoende aandacht krijgt en er heldere doelen worden gesteld binnen een organisatie,

ontstaat er een goede balans in werk en leven en kan burnout (en langdurige uitval ten gevolge hiervan) voorkomen worden. Ook aandacht voor zingeving en zelfontplooiing is essentieel.'

Door waarden gedreven leiderschap, teamspirit en zingeving blijken een positieve bijdrage te leveren aan de productiviteit en effectiviteit van het bedrijf of organisatie, omdat hiermee het plezier in werk en het lerend vermogen toeneemt. Persoonlijk leiderschap is niet alleen voor de individuele werknemer een belangrijke vitaliserende factor maar ook voor een bedrijf en organisatie.

### Doordenkertje

*We kunnen wijs worden op drie manieren: 1. door te reflecteren en dat is de edelste manier; 2. door te imiteren en dat is de gemakkelijkste manier; 3. door te ervaren en dat is de pijnlijkste manier. - Confucius*

## Ondernemingsplan ten behoeve van Financiering

Als u op zoek bent naar financiering, zult u een ondernemingsplan moeten kunnen overleggen. En dan kunt u niet volstaan met een A4-tje! Een gedegen ondernemingsplan bevat in ieder geval de volgende zaken.

### 1. Een informatiedeel met daarin

- een samenvatting van één bladzijde met een overzicht van uw doelstellingen, uw missie en uw expertise
- informatie over uw producten of diensten
- een marktanalyse, en informatie over uw beoogde doelgroep en uw marketingplannen
- een analyse van uw concurrenten
- de organisatie van uw management met korte cv's van de belangrijkste MT-leden
- aantallen en grafieken ter ondersteuning van belangrijke zaken

### 2. Een deel met gedetailleerde financiële informatie zoals

- de cijfers van ten minste de laatste drie jaar
- prognoses van de omzet en andere cijfers voor de komende jaren
- cashflow en breakeven analyses
- prognoses van de kosten, inclusief die voor uw personeel
- verkoopprognoses
- balans
- winst en verliesoverzichten inclusief de terugbetalingen van de lening waarom het gaat
- de andere opties die u hebt bekeken en waarom

### 3. Een bijlagen-deel met daarin alle documenten die uw verhaal en de cijfers ondersteunen, zoals

- gedetailleerde cv's van de belangrijkste medewerkers
- gegevens van de marktonderzoeken
- plaatjes van uw producten
- gegevens over patenten
- juridische documenten
- brochures, persberichten, advertenties

Hoe u zo'n plan in elkaar zet kunt u natuurlijk zelf prima uitzoeken. Maar een professionele bedrijfsadviseur heeft ervaring met tientallen, misschien wel honderden, ondernemingsplannen en weet wat financiers willen weten. Hij of zij kan u helpen een overtuigend plan samen te stellen. Bovendien kan hij of zij u ook helpen om uw doel goed te verwoorden, alle alternatieven op een rij te zetten en kritisch te beoordelen.

## Belangrijkste leiderschapskwaliteit

Managementadviesbureau RHR International vroeg aan senior managers en directeuren welke eigenschap een succesvolle toekomstige leider echt zou moeten hebben. Verreweg de meeste respondenten noemden lenigheid van geest of van leervermogen. Men zoekt dus geen mensen met een hoog IQ of met pure geestelijke paardenkrachten, maar individuen die de complexiteit van onbekende lastige situaties veel sneller dan anderen kunnen doorgronden.

RHR adviseert ondernemers en directies om mogelijke opvolgers hierop te selecteren. Overigens is dit volgens het bureau een kwaliteit die door middel van training en coaching zeker te verbeteren valt.

## De afsluiter

### De ontwikkelformule

Vijf over tien. Ik kom gehaast, net uit de file, de werkkamer in. Ons hok mag geen naam hebben. Wat zal het zijn? 5 bij 5. Twee bureaus. Twee oude computers. Een vergeelde repro aan de muur. Planten die duidelijk niet vaak water krijgen. Maar om het goed te maken hebben we er twee majesteitlijke paarse sofa's ingezet en een antiek salontafeltje, met gekrulde poten. En dan natuurlijk een goed espressoapparaat en een ruim gevulde doos met exotische theesoorten.

Mijn compagnon is al helemaal in de werkstress. Hij heeft een roodharige jongeman op bezoek. Ik ken hem niet. Ik val duidelijk midden in het gesprek. Ze kijken niet op of om.

"...Weet je wat het is, het is net als op het slipcircuit", hoor ik mijn compagnon debiteren. Hij draait met zijn handen en buigt zich voorover. "Als je eenmaal in de adrenaline zit, dan denk je niet meer. Je schakelt, draait aan het stuur en voelt je hart in je keel kloppen". Zijn hand houdt de koffiekop stevig in de greep. Hij heeft witte knokkels. "En je weet dat het asfalt kletsnat is, dat je bijna geen grip hebt en dat je maar een doel hebt: ... om die paal niet te raken. Dat is het enige waar je mee bezig bent. Geen ongeluk maken. Maar toch..." Hij houdt zijn adem in, en kijkt strak voor zich uit.

"Toch wat...?" de roodharige kijkt hem gespannen aan. Mijn compagnon ademt weer uit. Hij kijkt er serieus bij en spreekt zijn woorden langzaam en nadrukkelijk uit. "Juist omdat je zo gefixeerd bent. Omdat je bewustzijn zich vernauwd heeft. Omdat er eigenlijk niets anders meer is, rijdt bij-na ie-der-een er uiteindelijk tegenaan. Boem, kadeng." Hij zet de woorden kracht bij. Alsof hij een voordracht dirigeert. Dan houdt hij zijn mond weer. De bezoeker kijkt hem ongelovig aan: "Maar wat leer je dan in die slipcursus? Hoe pak je dat dan aan?"

Mijn compagnon kijkt naar hem op. "Het gaat niet om sturen, remmen of gas geven. Het gaat ook niet om de beweging van de banden aanvoelen. En ook niet om het één worden met de auto." Hij schudt langzaam maar overtuigd zijn hoofd. "Nee, het gaat maar om één ding..." Weer pauze "Wat je moet leren is om niet aan de paal te denken. Je moet juist aan de ruimte náást de paal denken. Dan is 't eigenlijk heel makkelijk."

"Dus je leert vooral om weg te kijken?" De roodharige bezoeker schudt met zijn hoofd. "Ik kan dat echt niet geloven. Dus de slipcursus gaat niet over autorijkunsten maar over het richten van je gedachten?"

Nu pas breekt de magie van het moment en merken ze me op. Ik loop op hen af en schud handen. Onze bezoeker heet Johan. Hij is een ontwikkelaar. "Maar het zijn geen beste tijden voor research en development", voegt hij er meteen aan toe, "Er is eigenlijk geen geld voor maar het moet wel morgen al marktklaar zijn."

"Ja, dat herken ik wel", val ik hem bij. "Officieel zijn we uit het dal aan het kruipen maar bijna alle bedrijven die ik ken zitten nog steeds volledig in de cashflowstress. Kunnen niet voor of achteruit en zijn als de dood dat het alsnog mis gaat."

"Precies!" ratelt mijn compagnon daar weer overheen. "Het is net als op het slipcircuit. We zitten allemaal gefixeerd naar het recessiemonster te kijken." Hij slaat me op de schouder. Trots op zijn gelijk.

"Mooie beeldspraak, inderdaad", zegt Johan. "Zeker. Ik krijg hele scherpe targets en iedereen zit er bovenop. Wanneer is het nieuwe product af? Hoe reageren de klanten erop? Wat gaat het kosten? Wat doet onze concurrent? Ik word er strontnervus van. Ik moet elke dag scoren, met iets nieuws en verrassends komen ... waar de anderen nog niet aan gedacht hebben". Hij spreekt zijn woorden langzaam uit. Je ziet hem denken. "Maar de grap is..." Hij houdt zijn adem even in. "Ja?" mijn compagnon kijkt hem vragend aan.

"Nou, laat ik het zo zeggen. Wat is het briljantste zakelijke idee dat jij de afgelopen jaar gehad hebt? En dan niet iets roepen dat je van de concurrent hebt afgekeken..." Daar moet mijn compagnon even over nadenken.

"Nou" mompelt hij na een seconde of dertig – wat voor hem zeker een lange denkpauze is. "Nou, eigenlijk is dat niet zo moeilijk: De ontwikkelformule!"

"En wat is dat?, vraagt Johan vriendelijk. Hij kijkt hem aanmoedigend aan.

"Nou, wat ik me bedacht is dat we altijd op zoek zijn naar problemen in bedrijven die we willen oplossen. Zaken die niet in orde zijn en waar we vanaf moeten. Problematiseren. Maar dat maakt bijna alle gesprekken die ik met ondernemers voer eigenlijk erg zorgelijk en bijna begrafenisachtig worden. We sporen allerlei zaken op waar we vanaf willen, die niet goed gaan, die uit de weg moeten."

"De palen op het slipcircuit?" Er zit bijna iets triomfantelijks in Johans stem.

"Ja! Juist. En wat ik me bedacht is dat we niet alleen moesten kijken naar waar we vanaf wilden, en wat we daarvoor in de plaats wilden. Maar we ook moesten kijken naar wat er in het bedrijf zit wat interessant en sprankelend was en waar we op voort konden bouwen. Dat we moesten leren de-problematiseren."

"En dat is de ontwikkelformule geworden", val ik bij. "We kijken naar wat weg kan, wat erbij kan komen maar vooral ook wat er borrelt en bloeit en wat er door kan groeien. We hebben het tot ons motto gemaakt in onze nieuwe praktijk voor zorgeloos bedrijfsadvies."

"Ja het is prachtig", davert mijn compagnon er weer over heen. "En eigenlijk zo eenvoudig. Want we kennen het allemaal uit het voetbal bijvoorbeeld. Een coach kan wel slecht presterende spelers uit het elftal zetten, en zijn bestuur overhalen om nieuwe te kopen, maar daar gaat de club alleen maar failliet van, en de spelers worden er alleen maar onzekerder van. En de enige echt goede trainer is er een die zijn spelers beter leert voetballen en tot een team smeedt."

Johan doet een stapje achteruit en kijkt hem aan. Mijn compagnon lijkt het niet te merken, die gaat gewoon door. "En we passen het consequent toe als we bedrijven doorlichten. Het maakt enorm veel nieuwe ideeën en energie los. En motiveert mensen weer..."

Johan doet nog een stap achteruit en kijkt hem nu heel nadrukkelijk aan. Mijn compagnon valt stil.

"En, mag ik je wat vragen? Weet je nog *hoe* je dat idee kreeg?" Johan kijkt hem vaag aan. "Weet je nog waar je precies was? En wat je exact aan het doen was?" Het valt even stil.

"Nou, nu ik erover nadenk. Ik had dit idee voor het eerst toen ik met mijn vriendin in de Pyreneeën aan het wandelen was. Vorig jaar zomer."

"En was je toen heel erg aan het proberen om een nieuwe idee te ontwikkelen?"

"Nee, ik was aan het praten over wat we zouden eten voor de lunch. Maar opeens was het er. Dat idee. En ik kon er meteen ook helemaal niet meer vanaf komen. Ik heb het de hele vakantie op alles toegepast. De hotelkamer. Het eten. Het reisgezelschap. Mijn laptop." Hij kijkt Johan nu ook aan. "Vreemd, he?"

"Nee, helemaal niet", verklaart Johan opeens overtuigd, "want dat is de grap van research en development. De beste ideeën worden niet geboren uit je wens om heel hard nieuwe ideeën te vinden, maar juist op het moment dat je even heel ergens anders mee bezig bent. Het is juist iets dat je moet stimuleren door het met rust te laten."

JvM