

# **ZEAL**

## **GROEITAAL VOOR ONDERNEMERS**

**JIJ BENT HET PROBLEEM  
(EN DE OPLOSSING)**

**OLE VAN DER STRAATEN &  
ANTHONY MEIJER ZU SCHLOCHTERN**

# INHOUD

Over de auteurs — 6

## HOOFDSTUK 1

### BIJNA PERMANENT LANGS DE RAND VAN DE AFGROND LOPEN — 11

Maar daar groeien de mooiste bloemen

## HOOFDSTUK 2

### DIT IS MAAR EEN BOEK — 21

It's better to travel one mile than to read a thousand books

## HOOFDSTUK 3

### EERST DE VENT, DAN DE TENT — 27

De beknopte anatomie van de ZEAL-methode

## HOOFDSTUK 4

### VAN START MET WERELDHEERSCHAPPIJ ALS DOEL — 45

Jij en je ego starten een bedrijf

## HOOFDSTUK 5

### NEVER WASTE A GOOD CRISIS — 53

Je bedrijf scheert langs de afgrond

## HOOFDSTUK 6

### WERK EERST AAN DE VENT EN DAN AAN DE TENT — 65

Je erkent dat jij het probleem bent

## HOOFDSTUK 7

### VAN BELEefd EN VAAG NAAR VRIENDELIJK EN DUIDELIJK — 83

Je omarmt een nieuwe groeitaal

**HOOFDSTUK 8**  
**EEN BEDRIJF STRUCTUREREN ALSOF  
HET EEN RESTAURANT IS — 97**

Je krijgt een nieuw perspectief op de tent

**HOOFDSTUK 9**  
**EEN NIEUW KOMPAS VOOR JE TENT — 119**

Je leert effectief te sturen op de hoofdzaken

**HOOFDSTUK 10**  
**ZEAL WORDT NET ZO GEWOON  
ALS TANDENPOETSEN — 135**

Jij bent de oplossing geworden

**HOOFDSTUK 11**  
**INTERMEZZO — 149**

ZEAL in vier stappen, een recapitulatie

**HOOFDSTUK 12**  
**HOE WERKEN DIE INTERVENTIES  
CONCREET? — 155**

Het nemen van de diagonale trapleuning in de praktijk

**HOOFDSTUK 13**  
**HOE WERKT DAT MENTORSCHAP  
CONCREET? — 177**

Samen met je mentor werken aan het succes van je onderneming

**HOOFDSTUK 14**  
**DE KONING IS DOOD, LANG LEVE  
DE KONING! — 193**

Als ondernemer ben je jezelf, je bent niet je bedrijf

Begrippenlijst — 199

# OVER DE AUTEURS

**Ole** (1955) heeft een rijke loopbaan doorlopen binnen corporates. Rijk vanwege wat allemaal wel lukte (onder meer zijn succesvolle internationale carrière bij Unilever), maar vooral ook rijk door wat niet lukte (zoals het uit het slop proberen te trekken van supermarktconcern Laurus, een ontslagronde, zelf ontslagen worden, een onoverbrugbaar verschil van inzicht met een zakenpartner en een faillissement). Hij kwam zichzelf tamelijk hard tegen, schoof toen zijn ego opzij en besloot dat mislukkingen de brandstof zijn voor groei. Dat was een van zijn beste beslissingen en vormde de basis voor een rol als mentor voor inmiddels tientallen ondernemers. Hij ontwikkelde in die jaren het ZEAL-model om ondernemers structuur te bieden op de momenten die ertoe doen. Hij past dat model toe op geheel eigen wijze, een tikje onconventioneel en vooral met veel relevante ervaring.



**Anthony** (1988) besloot tijdens zijn studie aan de Technische Universiteit Delft met twee medestudenten een bedrijf te starten (Innovation Booster). Met een gezond eigenzinnige houding, gekoppeld aan dandendrang, bestormden de drie compagnons de markt. Na Innovation Booster (het innoveren van en met grote traditionele organisaties) volgden de ondernemingen Young Digital Leaders (het opleiden van trainees rondom digitale transformatie), Yabba Data Doo (software voor de maritieme industrie) en Synergy (een hackathon voor de energietransitie). Dat bleken perfecte leerscholen over ondernemerschap, met zo'n beetje alle klassieke pieken en dalen, zoals het openen van kantoren over de hele wereld en die vervolgens ook weer moeten sluiten. In sneltreinvaart leerde Anthony hoe je structuur kunt omarmen om gericht te werken aan succes en werkte daarbij nauw samen met Ole. Hij is een mooi voorbeeld van iemand die van zijn kwetsbaarheid zijn kracht heeft weten te maken.



**Coolblue heeft bevestigd om woensdagochtend 10 uur je nieuwe wasmachine te leveren, maar ze komen hun belofte niet na. Je wacht de hele dag voor niets op de levering. Wat is je primaire reactie?**

**1. Je wilt je geld terug, want dit is onacceptabel.**

**Of**

**2. Teleurstelling dat ze je in de steek hebben gelaten.**

**Kies je voor 1, dan ben je een typische P.**

**Kies je voor 2, dan ben je een typische S.**

**In dit boek leggen we uit waarom het antwoord belangrijk is. Het is nodig om te begrijpen hoe je persoonlijk succes kunt behalen en om te weten hoe je bedrijf succesvol kan worden (en blijven). Als je dit eenmaal doorleeft, zal je in je ondernemersleven een sensatie ervaren die je nog niet kende.**

Als succesvol ondernemer heb je een dikke auto met vier uitlaten en woon je in een vrijstaand huis met rieten dak, je hebt in de kroeg altijd een groep mensen om je heen die zich graag met je succes vereenzelvigen, je vertelt in de media desgevraagd vol trots over je strategisch recept voor ondernemerssucces, je werkt twee maanden vanaf Bali, zit dan weer een maand in Barcelona en doet af en toe je thuisbasis in Nederland aan, je beschikt over een eindeloze hoeveelheid energie die maakt dat je moeiteloos tachtig uur per week kunt maken en je bouwt in razend tempo je personeelsbestand uit met alleen maar leuke mensen die jouw passie delen.

Dat beeld van ondernemerschap klinkt voor menigeen romantisch, maar zodra je het laagje chroom van dat beeld afkrabt, ontdek je daaronder vaak een heel andere werkelijkheid. Een werkelijkheid met veel onzekerheid, angst en pijn. Wij – Ole van der Straaten en Anthony Meijer zu Schlochtern, twee ondernemersmentoren die de afgelopen decennia meer dan honderd ondernemers hebben bijgestaan – krabben het dunne laagje chroom er moeiteloos van af. We weten wat daaronder vaak schuilgaat. Een greep uit de ervaringen:

- Je *ondernemingsplan* blijkt toch wat minder onderscheidend dan je dacht. Wat een gat in de markt leek te zijn, blijkt een vechtmarkt waar het bloed er aan alle kanten uit loopt. Dat is wel gek, want al je vrienden reageerden heel enthousiast toen je jouw plan voor het eerst presenteerde. *Les: de meeste vrienden geven sociaal wenselijke antwoorden. Vertrouw je vrienden niet en denk beter na over je positionering.*

- Een cruciale meerjarendeal met reisgigant Booking.com is in kannen en kruiken, en je bent de organisatie alvast aan het opschalen voor de expansie. Inmiddels laat de finale handtekening al drie maanden op zich wachten en daar lig je nachten wakker van. *Les: nooit te vroeg juichen. Verkoop de huid pas als de beer geschoten is.*
- De omzet ontwikkelt zich volgens plan, maar de betaling van een paar grote facturen laat erg lang op zich wachten. Je wilt niet al te opzichtig aandringen op rappe betaling bij je klant, want daarmee zou je zwak kunnen overkomen en dat is wel het laatste dat je kunt gebruiken. Bovendien koester je de goede relatie. Godzijdank krijg je wat omzetbelasting terug op de grote investeringen die je het afgelopen kwartaal hebt gedaan en kun je nog een paar weken vooruit met de cash. *Les: wees altijd duidelijk, want zachte heelmesters maken stinkende wonden.*
- Je werkt met ongelimiteerde energie aan het opbouwen van je onderneming. Maar je merkt dat je medewerkers zich een stuk minder verantwoordelijk voelen en mist op cruciale momenten hun inzet. Op de momenten dat ze *the extra mile* moeten gaan, blijken ze stipt om vijf uur te vertrekken omdat ze hun volleybaltraining niet willen missen. Onbegrijpelijk. Het vreet aan je en je krijgt er hoofdpijn van. En als je er wat van zegt, helpt dat voor geen meter. *Les: voor een werknemer is tijd belangrijker dan geld en voor een ondernemer ligt dat precies andersom.*
- Je zit barstensvol ideeën over nieuwe producten en diensten. Elke dag weer. Maar je krijgt je mensen maar niet lekker mee. Sommigen lijken te zijn afgehaakt en doorleven niet de missie die jij voor ogen hebt met het bedrijf. Maar heel eerlijk, dat valt hun

ook niet echt aan te rekenen, want je hebt het ze ook niet echt duidelijk gemaakt. *Les: er is een duidelijke (communicatie)structuur nodig om dingen voor elkaar te krijgen. Ook om de ideeën van briljante geesten te realiseren.*

- Zo kunnen we nog wel even doorgaan. Het punt is dat veel ondernemers bijna permanent langs de rand van de afgrond lopen. Ze voelen de grond soms al wegzakken onder hun voeten en hebben het gevoel de controle kwijt te raken. Sommigen leven in bijna permanente angst dat ze geld tekortkomen, dat ze hun beloftes niet kunnen waarmaken, dat hun organisatie implodeert en dat het binnenkort afgelopen is. Maar ook in zo'n situatie laten ze vooral niks merken aan de buitenwereld. En ja, dat geldt zelfs voor veel van de iconische ondernemers waar jij recent nog een interview van hebt gelezen en die haast moeiteloos lijken door te groeien. *Fake it till you make it* blijft het devies. En waarom? Omdat langs de rand van de afgrond juist de mooiste bloemen bloeien.

Herken je (een van) de voorgaande voorbeelden? Dan is dit boek voor jou. We laten zien hoeveel (ogensijnlijk succesvolle) ondernemingen in de problemen komen en dat de kern van die problemen vaak zit in (het gedrag van) de ondernemer zelf. Hier en daar duiden we dat ook met voorbeelden uit onze eigen praktijk. En we gaan natuurlijk ook in op de uitweg uit de problemen en onze rol als mentor.

Wil jij die uitweg ook vinden? Dan moet je twee dingen beloven:

Ten eerste moet je heel eerlijk naar jezelf gaan kijken. Onderzoeken welk gedrag je vertoont en hoe dat gedrag uitwerkt op andere mensen. Met meer diepgang dan je lief is. En je moet leren hoe je met ander gedrag een boost kunt geven aan je onderneming.

Ten tweede moet je bereid zijn om meer structuur aan te brengen in hoe je je onderneming runt. Want ondernemers met meeslepende ideeën zijn mooi, maar zonder structuur blijven die ideeën precies wat het zijn: ideeën. Ook hier geldt dat je deze structuur meer rigide gaat toepassen dan je nu denkt. Maar je zult onze ideeën waarschijnlijk eerst idioot vinden.

Beloof je dat? Dan beloven wij je ook wat. Dat jij straks niet meer zo'n ondernemer bent waar makkelijk een laagje chroom van af te krabben is. Jij bent straks jezelf. Jij begrijpt hoe jouw gedrag bijdraagt aan het succes van je onderneming. Jij bent niet langer het probleem. Je bent de oplossing geworden.

## WAT IS ONS DOEL?

We willen je als ondernemer helpen je sterke en zwakke punten in je karakter te herkennen, en je leren hoe je daar actief mee aan het werk kunt. Voor jezelf en je onderneming. We willen je laten inzien dat jijzelf soms het grootste probleem bent dat het succes van je bedrijf in de weg staat. Maar nog belangrijker is dat we je ook willen leren hoe jijzelf de oplossing kunt zijn.

Het staat vast dat jouw persoonlijkheid een groot stempel drukt op de cultuur en identiteit van je bedrijf, vaak nog veel sterker dan je zelf denkt. Jouw persoonlijkheid is bepalend voor de manier van werken, voor de toon van communiceren, voor het energieniveau en voor het lef om nieuwe dingen te proberen. Dergelijke zaken zijn – uiteraard naast harde voorwaarden als een goed product en efficiënte processen – essentieel voor het succes. *Culture eats strategy for breakfast*, je kunt mooie plannen hebben, maar als niet iedereen er vol voor gaat ben je kansloos. Dus is het van groot belang dat jouw persoonlijkheid goed uit de verf komt en de juiste energie oplevert. In goede tijden, maar ook in slechte tijden.

We hebben daar een geweldige aanpak voor. Met een eenvoudig model dat je een taal biedt om erover te praten met medewerkers en anderen, om samen het bedrijf gezonder en sterker te maken. Een groeitaal waarmee je de *bumpy ride* van het ondernemerschap met vertrouwen aan kunt gaan. Een taal ook die zich in de praktijk ruimschoots heeft bewezen, voor tientallen ondernemers.

We willen je dat alles laten doorleven.

Maar dat gaat niet alleen met een boek, en de impact van een boek heeft zo zijn grenzen. We kunnen je de concrete bouwstenen aanreiken om ermee aan de slag te gaan, maar uiteindelijk moet je het doorleven door het te doen. *Tell me and I forget, teach me and I remember, involve me and I learn.* Ondanks de beperkingen van een boek besloten we dit boek toch te schrijven en daarmee tot de kern door te dringen.

Op voorhand beloven we je daarbij twee dingen.

Ten eerste, we houden het simpel. Er zijn honderden modellen en aanpakken. Naar eigen voorkeur kunnen we shoppen in het aanbod, variërend van Simon Sinek (*Start With Why*) en de negen persoonlijkheden van het enneagram, tot de *Seven Habits of Highly Effective People* van Stephen Covey of desgewenst wat boeddhistische paden van verlichting. Een aantal van die modellen hebben nuttige ingrediënten (*all models are wrong, some are useful*), maar we gaan je daar niet mee vermoeien. We willen je als ondernemer de simpelste aanpak bieden en houden (onze) theorie beperkt tot wat echt noodzakelijk is.

Ten tweede laten we de ervaringen van ondernemers spreken, en dan specifiek op de momenten dat het even niet zo lekker gaat. De momenten dat je al een paar maanden de omzetbelasting niet betaalt omdat de cashflow tegenzit. De momenten dat je het gevoel hebt dat je mensen je niet begrijpen en allemaal lamzakken zijn, omdat ze lopen te freewheelen. De momenten dat

je eigen gezondheid begint te lijden onder de druk van je onderneming en je partner thuis bij je lijkt weg te drijven, juist nu je die zo nodig hebt. De momenten die ertoe doen en die veel ondernemers ongetwijfeld herkennen. Wat hebben zij geleerd over hun persoonlijkheid en hoe ze daaraan kunnen werken?

We gaan eerst in op het model dat de basis vormt voor alles, het ZEAL-model. Het is niet meer dan een minicollege met wat hoofdlijnen. Vanaf het volgende hoofdstuk gaan we in op de typische momenten die er (vaak) toe doen in het leven van een ondernemer. En vervolgens beschrijven we zo concreet mogelijk hoe jij met ZEAL aan de slag kan.

Tot slot nog een opmerking voordat we echt van start kunnen. We spreken in dit boek over de ondernemer in de hij-vorm, zoals 'de vent en de tent'. Dat is louter een kwestie van stijl en heeft niets te maken met onze voorkeuren of de kwaliteiten die we mannen of vrouwen toedichten.

## **Uit de praktijk: hard werken voor weinig**

Een ondernemer in de zakelijke dienstverlening zette in een paar jaar tijd een erg succesvolle business op. Het succes smaakte naar meer en hij nam steeds meer 'klonen' van zichzelf aan om de business te laten groeien. Die klonen bleken in dienstverband echter minder verantwoordelijkheid te nemen voor hun omzet dan hijzelf, ze voelden de ondernemersprikkel niet. Ze gingen soms zelfs voor vijf uur naar huis! De ondernemer zelf – een duidelijke P – ging er steeds harder aan trekken om de tekortkomingen van zijn mensen te corrigeren en deed elke avond pas laat het licht uit. Tevergeefs, want het lukte hem (natuurlijk) niet om in zijn eentje alle gaten dicht te lopen. Bovendien vergat hij dat er achter de commercie aan de voorkant ook een goed geoliede organisatie moet staan, zodat het geld er aan de achterkant niet uit stroomt door een gebrek aan efficiency en fouten. En een organisatie waar mensen met plezier samenwerken aan een gedeeld doel. Het bindweefsel in de organisatie ontbrak volledig. Dat was niet zo gek, want de ondernemer zelf sloeg alle sociale momenten met het personeel over, van taart eten bij een verjaardag tot de hr-meeting. Hij had wel wat beters te doen, er waren meer klanten nodig om het financiële gat dicht te lopen. Hij zat in een race die hij op deze manier nooit zou winnen.

Een praktisch boek voor ondernemers om, dankzij betere zelfkennis, meer knaken te verdienen.

Je hebt succes als ondernemer en geniet met volle teugen. Totdat het opeens niet meer zo goed gaat. De cashflow blijft achter, je klanten klagen en de belastingaanslagen stapelen zich op. Het lijkt wel of je team je niet meer begrijpt. Alsof zij niet beseffen wat er op het spel staat en alsof jij er alleen voor staat.

Misschien ben jij zelf het probleem, en botsen jouw dadendrang en ondernemersvuur met de medewerkers om je heen. Misschien is de balans zoek. Dan is het tijd om die te herstellen, zodat iedereen weer goed tot z'n recht komt. Wat je daarvoor nodig hebt is een groeitaal, een simpele, maar doeltreffende en zeer gestructureerde manier om elkaar aan te spreken. Ole van der Straaten en Anthony Meijer zu Schlochtern hebben daar ervaring mee en vertellen hoe jij met de ZEAL-groeitaal in zo'n situatie niet alleen het probleem bent, maar ook de oplossing kunt zijn.

Beiden zijn zeer ervaren ondernemers uit verschillende generaties. Ole (1955) heeft tijdens zijn internationale carrière zowel succes als falen meegemaakt, en hij werkt tegenwoordig als mentor voor jonge ondernemers. Anthony (1988) had als student al meerdere ondernemingen en werkt nu volgens de ZEAL-methode.

‘Na ruim tien jaar is ZEAL nog steeds de beste *consigliere* die ik mij als ondernemer kan indenken: hard en scherp op de inhoud, vriendelijk in de relatie met mensen.’ – Bouke van der Weide, oprichter

Greenberg Nielsen, recruitment agency voor financials

[www.zealpartners.org](http://www.zealpartners.org)



**SANTASAD<sup>o</sup>**