

TONY DE BREE



# Groeien zonder te groeien

**Succesvol ondernemen in de  
betekeniseconomie**

VANDUUREN  
MANAGEMENT

GROEIEN ZONDER TE GROEIEN

# GROEIEN zonder te GROEIEN

SUCCESVOL ONDERNEMEN  
IN DE BETEKENISECONOMIE

Tony de Bree

VANDUUREN  
MANAGEMENT

## MEER LEZEN?

Ben je geïnspireerd door dit boek en wil je meer weten over de boeken van Van Duuren Management?

Kijk dan op onze website: [www.vanduurenmanagement.nl](http://www.vanduurenmanagement.nl), meld je aan voor onze nieuwsbrief en ontvang regelmatig informatie over de nieuwste boeken, kortingsacties, events en boekpresentaties. Bovendien krijg je toegang tot de digitale versie van dit boek op Yindo.nl. Zo heb je altijd het boek bij de hand!

Zo werkt het:

- 1 Ga naar [www.vanduurenmanagement.nl](http://www.vanduurenmanagement.nl)
- 2 Klik op Registreer
- 3 Vul de code in: MAN-1257-0

Volg ons ook op:



ISBN: 9789089654977

NUR: 801

Thema: KJ, KJM, KJC,

Trefwoord: groeien, organisatie, duurzaamheid, ondernemerschap

Vormgeving en illustratie omslag: Suzan van Lieshout, Nijmegen

Vormgeving binnenwerk: Villa Y, Henxel

Redactie en auteursbegeleiding: Taalwerkplaats, Amsterdam

Drukwerk: Balmedia, Schiedam

1<sup>e</sup> druk, oktober 2020

©2020 Van Duuren Management en Tony de Bree

Niets uit dit boek mag worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Wil je iets overnemen, neem dan contact op met de uitgeverij: [info@vanduurenmanagement.nl](mailto:info@vanduurenmanagement.nl).

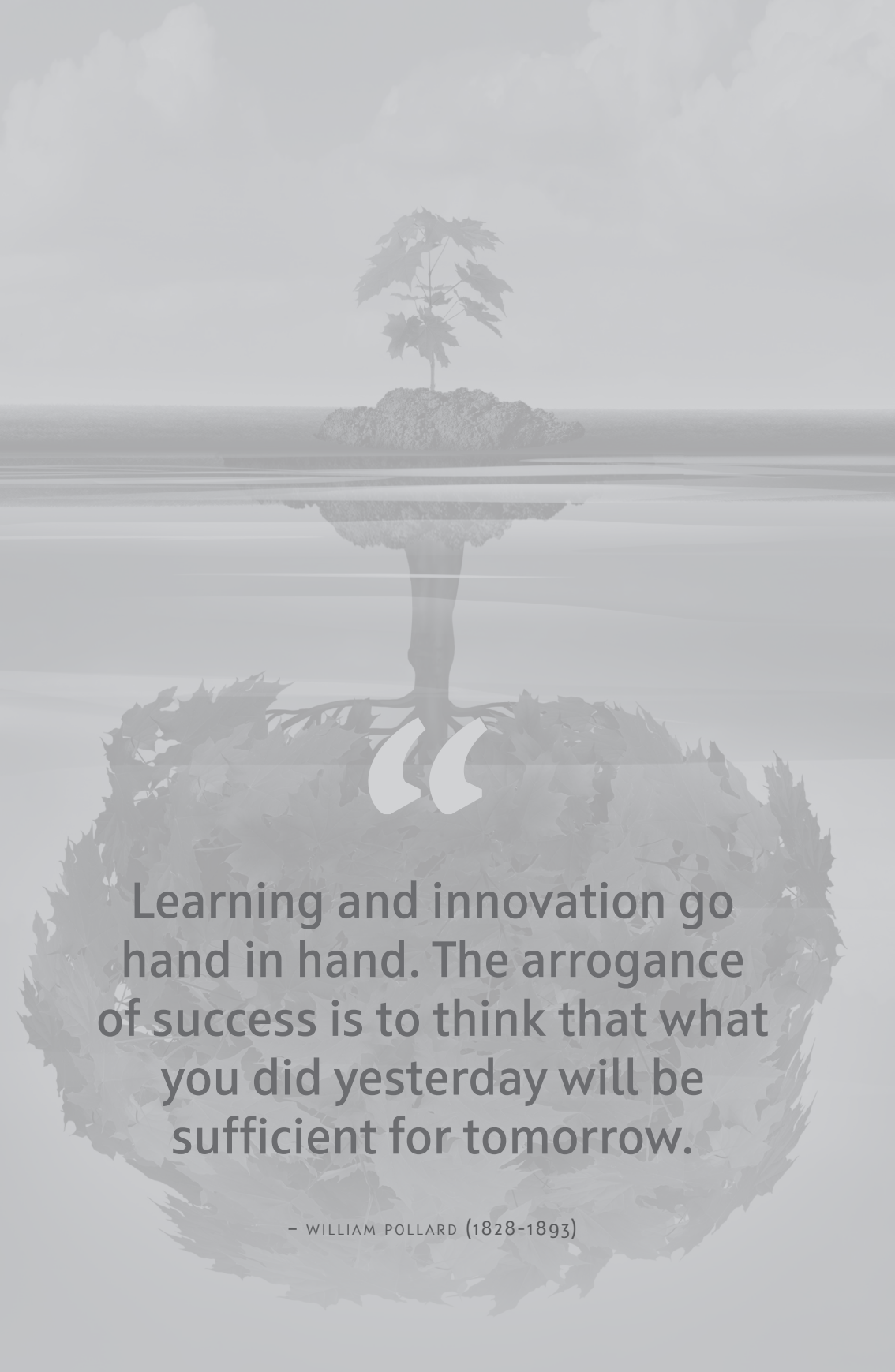
Ondank alle zorg die we aan dit boek besteed hebben, kan noch de auteur, noch de redactie, noch de uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor de schade die het gevolg is van eventuele fouten in deze uitgave.

# Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	13
<b>1 De maatschappij is verslaafd aan groei</b>	<b>19</b>
1.1 Onze sociale omgeving en onze opvoeding	20
1.2 Bokitogedrag	21
1.3 Social distance en de verdeling van coronasteun	23
INTERVIEW Marie José van den Boomgaard	24
INTERVIEW Han Mesters	26
1.4 'Groeien moet'-modellen en -methodes	28
1.5 Het 'groeien moet'-ecosysteem	31
1.6 'Klein blijven'-modellen en -methoden	32
INTERVIEW Edwin Muntjewerff	36
1.7 Actiestappen	38
<b>2 Sluit jezelf niet op in een gouden kooi</b>	<b>39</b>
2.1 Minimalisme: de keuze voor wat echt belangrijk is	39
2.2 Wat is een minimalistische levensstijl?	40
INTERVIEW Connie Beentjes	41
INTERVIEW Rob Oostdam	44
2.3 De voordelen van een minimalistische levensstijl	50
2.4 Minimalisme en millennials	51
INTERVIEW Danny Smit	52
INTERVIEW Joel Junior	55

<b>2.5</b>	<b>Wat is minimalistisch ondernemen?</b>	<b>57</b>
	INTERVIEW Frits Bussemaker	<b>58</b>
<b>2.6</b>	<b>Hoe vul je je eigen minimalistische levensstijl in?</b>	<b>60</b>
	INTERVIEW Boudewijn Vellinga	<b>63</b>
<b>2.7</b>	<b>Actiestappen</b>	<b>66</b>
<b>3</b>	<b>Niet concurrentiegedreven, maar visiegedreven</b>	<b>67</b>
<b>3.1</b>	<b>Je persoonlijke verhaal en je afslagen</b>	<b>67</b>
	INTERVIEW Richard Otto	<b>70</b>
	INTERVIEW Gayana Helder	<b>73</b>
<b>3.2</b>	<b>Concurrentiegedreven ondernemers en visie- en verhaalgedreven ondernemers</b>	<b>75</b>
	INTERVIEW Antony Jonkman	<b>81</b>
<b>3.3</b>	<b>Hoe weet je zeker dat je een ondernemer bent?</b>	<b>84</b>
<b>3.4</b>	<b>Actiestappen</b>	<b>88</b>
<b>4</b>	<b>De virtuele netwerkorganisatie</b>	<b>89</b>
<b>4.1</b>	<b>Wat is een netwerkorganisatie?</b>	<b>89</b>
<b>4.2</b>	<b>Kenmerken van netwerkorganisaties</b>	<b>90</b>
<b>4.3</b>	<b>Vormen van netwerkorganisaties</b>	<b>90</b>
	INTERVIEW Pierre Spaninks	<b>93</b>
	INTERVIEW Koos Groenewoud	<b>96</b>
	INTERVIEW Hugo van der Horst	<b>99</b>
	INTERVIEW Cint Kortmann	<b>102</b>
	INTERVIEW Stijn Grove	<b>104</b>
<b>4.4</b>	<b>Hoe werkt een netwerkorganisatie eigenlijk?</b>	<b>107</b>

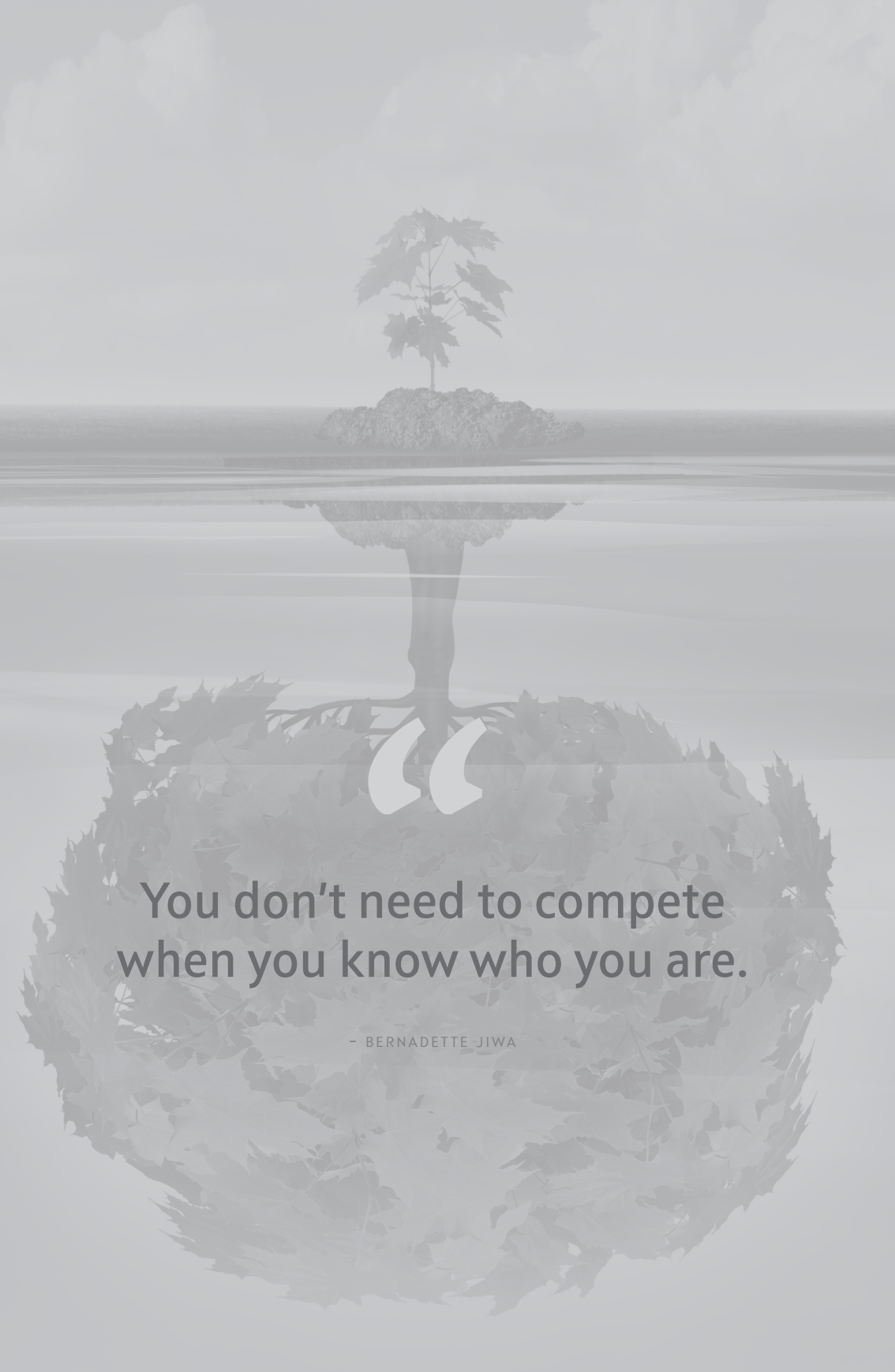
<b>4.5</b>	De voordelen van een netwerkorganisatie	<b>107</b>
<b>4.6</b>	Hoe zet je een netwerkorganisatie op en met wie ga je in zee?	<b>108</b>
	CASE Praktijkvoorbeeld: snel inspelen op de coronacrisis	<b>109</b>
	INTERVIEW Ina Boer	<b>110</b>
<b>4.7</b>	Actiestappen	<b>112</b>
<b>5</b>	<b>ICT-oplossingen</b>	<b>113</b>
<b>5.1</b>	ICT-ontwikkelingen en -trends	<b>113</b>
<b>5.2</b>	Groeien zonder te groeien met ICT	<b>116</b>
	INTERVIEW Dirk Aleven	<b>124</b>
<b>5.3</b>	Flexibel blijven tijdens een crisis of transitie	<b>127</b>
	INTERVIEW Pernille La Lau	<b>127</b>
	INTERVIEW Harry Wesseling	<b>132</b>
	INTERVIEW Rindert-Jan Dijkstra	<b>134</b>
	INTERVIEW Erik de Groot	<b>138</b>
	INTERVIEW Jan Joost Meijs	<b>140</b>
<b>5.4</b>	Actiestappen	<b>143</b>
	<b>Epiloog: klein blijven wordt steeds groter</b>	<b>145</b>
	Bijlage: Woordenlijst	<b>147</b>
	Literatuurlijst	<b>151</b>
	Dankwoord	<b>153</b>
	Over Tony de Bree	<b>155</b>



Learning and innovation go hand in hand. The arrogance of success is to think that what you did yesterday will be sufficient for tomorrow.

– WILLIAM POLLARD (1828-1893)





“

You don't need to compete  
when you know who you are.

- BERNADETTE JIWA

# 1 De maatschappij is verslaafd aan groei



*There is no such thing as perpetual growth,  
yet that's what traditional business people crave.  
But what is growth meant to achieve?*

– RICARDO SEMLER

**A**ls je het rationeel bekijkt, is er geen enkele reden om almaar te willen blijven groeien, zoals de bekende managementgoeroe Ricardo Semler terecht stelt. Uit onderzoek van de Kamer van Koophandel blijkt bovendien dat de meeste zzp'ers en mkb-ondernemingen klein willen blijven (Julen & Jak, 2020), en ook de interviews in dit boek laten zien dat succesvolle ondernemers zeggen: blijf klein en doe zo min mogelijk met externe financiering.

Hoe komt het dan toch dat het lijkt alsof je moet groeien om succesvol te kunnen ondernemen? Dit hoofdstuk gaat in op de oorzaken van onze groei-verslaving: onze sociale omgeving en onze opvoeding, de 'groeien moet'-modellen en -methoden, bokitogedrag en de rol van de personen en bedrijven in het 'groeien moet'-ecosysteem, die samen in een soort collectieve gouden kooi opgesloten zitten. Het goede nieuws is dat er onder invloed van ICT-ontwikkelingen nieuwe 'klein blijven'-modellen en -methoden zijn ontwikkeld en dat er een nieuw, parallel, online 'klein blijven'-ecosysteem is ontstaan.

Dit hoofdstuk rekent af met de mythe dat je organisatie groot moet worden en groter moet zijn dan andere en dat je moet groeien en moet schalen om winstgevend en succesvol te zijn in de betekenis-economie. Ook het idee dat je per se veel geld moet hebben om succesvol te kunnen starten met ondernemen en in de lucht te blijven, houdt niet langer stand. Drie intrapreneurs vertellen hun persoonlijke verhaal: mensen die aan de rand van grote, hiërarchische organisaties met hun eigen toko het verschil maken voor klanten. Met hun houding leveren ze een bijdrage aan veranderingen binnen de eigen grote, hiërarchische organisatie.

## 1.1 ONZE SOCIALE OMGEVING EN ONZE OPVOEDING

De sociale omgeving waarin je geboren bent en opgroeit, speelt een belangrijke rol in je leven. Die omgeving bepaalt voor een groot gedeelte, naast je eigen DNA, wie je bent, wat je drijft en wat je wel en niet 'moet' in je persoonlijke en zakelijke leven. Zoals ook uit de verhalen van de intrapreneurs en ondernemers blijkt, speelt die achtergrond een belangrijke rol bij de vraag of je binnen een grote organisatie of als zelfstandig ondernemer succesvol wordt en hoe je dat doet.

Ik ben zelf opgegroeid in een middenstandsgesin met een winkel in Den Haag, in een wijk die destijds een volksbuurt was en nu door ingrijpen van de gemeente een yuppenbuurt is geworden. Ik heb van jongs af aan leren werken, want 'voor niets gaat de zon op'. Ik was als nakomertje gewend om veel alleen te zijn en mijzelf bezig te houden. Er was de laatste jaren voor het faillissement van mijn vader in 1974 bijna geen geld, dus aten we maar één keer per week vlees en was op vakantie gaan er niet bij. Mijn vader was geen echte ondernemer en hij ging dan ook failliet toen mijn moeder, die wel zakelijk was, voor langere tijd door ziekte niet in de winkel aanwezig kon zijn.

Mede door die ervaring heb ik een bijna panische angst voor armoede. Zonder twijfel komt daar mijn drang vandaan om altijd een plan B te hebben, financieel onafhankelijk te zijn en te blijven en om ervoor te zorgen dat mijn kinderen die armoede in ieder geval niet hoeven mee te maken. Door dat faillissement werd ik ook gedwongen om elke klus die ik maar kon vinden via uitzendbureaus aan te nemen en zo mijn eigen broek op te houden. Achteraf gezien is dat een belangrijke ervaring geweest. Je leert zo met tegenslagen om te gaan en te kijken hoe je geld kunt verdienen met wat je hebt. In de praktijk blijkt dat goed mogelijk te zijn, ook al heb je geen of weinig geld. Met een dergelijke achtergrond en opvoeding, en met zulke ervaringen, is naar mijn mening de kans dat je later aan groeiverslaving gaat lijden minder groot.

Als je het goed bekijkt, wordt er in onze huidige maatschappij alles aan gedaan om mensen van jongs af aan verslaafd te laten raken aan groeien. We horen van alle kanten dat we steeds meer geld moeten verdienen, in een steeds groter huis moeten gaan wonen en er mooi en gelukkig uit moeten zien op Instagram. Vooral bij veel jonge mensen kan het tot stress leiden als dat groeien niet of niet snel genoeg lukt in hun eigen ogen of in de optiek van hun sociale omgeving.

Als je niet genoeg weerstand kunt bieden aan die groepsdruk, kun je dus al heel jong verslaafd raken aan groeien, en maar willen blijven groeien omdat dat nu eenmaal moet. Het probleem is dat op deze manier groeien

alleen maar lukt door steeds meer te gaan verdienen en door steeds meer te lenen om dingen te kopen die je eigenlijk niet kunt permitteren.

Op die manier ga je dus als het ware zelf in een gouden kooi zitten. Je kunt je vaste baan niet meer opzeggen, omdat je er inmiddels een hoog uitgavenpatroon op na houdt en omdat je leningen hebt afgesloten en krediet hebt aangevraagd en gekregen. Als je, zoals veel mensen in een crisis zoals de coronacrisis, je vaste baan verliest, zit je helemaal klem en kun je geen kant meer op. Daarom is het belangrijk dat je financieel altijd de vrijheid houdt om niet in een gouden kooi te stappen, door niet verslaafd te raken aan groei. Want je *zit* dus niet in een gouden kooi, zoals veel jonge mensen vaak tegen me zeggen, je hebt jezelf in een gouden kooi opgesloten. Dat heeft niemand anders gedaan, dat heb je zelf gedaan. Iets dergelijks geldt overigens voor veel 45-plussers, die eigenlijk weg willen bij hun werkgever maar dat financieel niet kunnen.



*Je hebt jezelf in die gouden kooi opgesloten.*

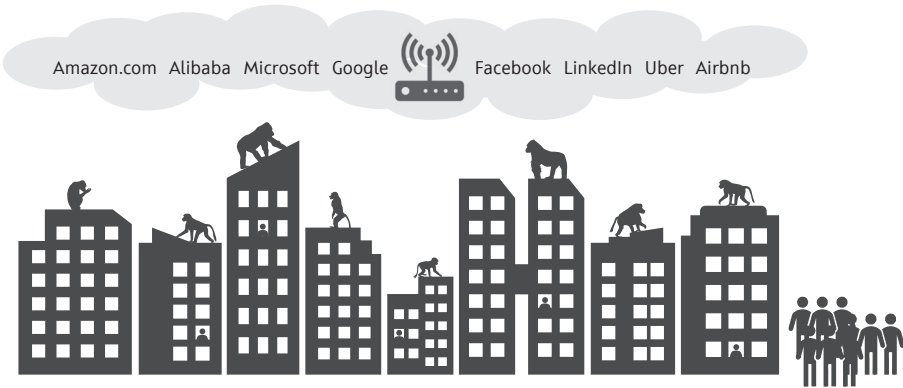
Ik heb die keuzevrijheid gedurende mijn hele loopbaan als doel gesteld: ik ben met mijn eerste vrouw en mijn gezin altijd klein blijven wonen en ik heb altijd geld opzijgelegd voor het geval dat. Ik heb mijzelf dus nooit in een gouden kooi opgesloten, waardoor ik eind 2011 in staat was om mijn vaste baan bij ABN Amro gedag te zeggen en zo mijn vrijheid terug te krijgen. Een beslissing waar ik geen seconde spijt van heb gehad.

## 1.2 BOKITOGEDRAG

Als je om je heen kijkt, maakt niet iedereen diezelfde keuze om financieel onafhankelijk te blijven en niet aan groei verslaafd te raken. Om te kunnen blijven groeien, vinden sommige mensen dat ze persoonlijk moeten winnen van hun *peers*, met wie ze zichzelf voortdurend vergelijken. Ze moeten de mooiste partner hebben, de duurste juwelen, ze moeten de grootste auto hebben, het grootste huis kunnen kopen en ze moeten vaak naar verre landen op vakantie kunnen gaan – hoe verder hoe beter. Mensen die dat als mindset hebben – die dat allemaal moeten – zien ook vaak zo snel mogelijke groei van de omvang hun organisatie, van hun onderneming, als hét middel om hun eigen persoonlijke groei doelen te bereiken: meer macht, meer status en meer geld. Voor mensen met een dergelijk profiel is groeien, groter worden en de grootste zijn een persoonlijk doel op zich geworden.

In dit boek noem ik mensen met dat profiel *bokito's*, naar de vermaarde dominante zilverrug uit Blijdorp. Het kunnen senior managers in grote,

hiërarchische organisaties bij de overheid zijn, bij grote corporates, maar het kan ook gaan om ex-politici die uit diezelfde *social bubble* komen. Ze kijken alleen naar mensen op hetzelfde – vaak letterlijk – hoge niveau in grote hoge kantoorgebouwen als zijzelf. Hun wereldbeeld ziet er eenvoudig getekend uit als figuur 1.1.



Figuur 1.1 Het wereldbeeld van een bokito

Bokito's willen zo snel mogelijk boven op de apenrots komen en daar koste wat kost blijven. Ze willen de wereld domineren. Ze willen zo veel mogelijk mensen onder zich hebben, zo veel mogelijk omzet halen en zo veel mogelijk winst maken. Dat doen ze op hun eigen manier, met hun bokitomanagementstijl, hun bokitoleiderschapsstijl, waarbij ze voortdurend moeten laten zien dat ze de baas zijn en dat ze de sterkste zijn. Het feit dat ze de baas zijn, is voor hen reden genoeg om onvoorwaardelijke gehoorzaamheid te eisen van iedereen binnen de organisatie.

Sinds de snelle opkomst van internet hebben echte bokito's een tweede apenrots ontdekt: een digitale apenrots. Bokito's willen tegenwoordig niet alleen maar offline de grootste worden, ze willen ook een digitale bokitoleider worden. Ze kijken in onze online platformeconomie met jaloerse blikken naar de grote en steeds groter wordende digitale bedrijven zoals Amazon.com, Alibaba, Microsoft, Google, Facebook, LinkedIn, Uber en Airbnb (De Bree, 2020a). Managementconsultants van de grote adviesbureaus spelen handig op die behoefte in door die bokito's en bokitobedrijven (bedrijven met een overheersende bokitobedrijfscultuur) te adviseren zo snel mogelijk hun eigen online platform op te richten om zo ook een digitale bokitoleider te worden en in de digitale wereld mee te mogen spelen met de grootste *digital leaders*.

De sociale omgeving van bokito's (privé en zakelijk) bestaat vaak uit mensen die ook aan de top staan bij andere grote organisaties of daar graag willen komen. Deze mensen staan vaak figuurlijk met hun rug naar onze

maatschappij. Ze zitten als het ware in hun eigen *social bubble* en creëren zo gewild en ongewild een grote *social distance* tussen hun eigen leefwereld en die van anderen.

Ik moet eerlijk bekennen dat ikzelf gedurende mijn loopbaan bij de AMRO Bank en ABN Amro in sommige perioden ook aan die ziekte heb geleden. Op een bepaald moment was ik zelf ook helemaal los en dacht ik ook dat we het bij de bank allemaal veel beter wisten dan andere mensen in onze samenleving. Ook ik heb dus tot mijn vertrek bij ABN Amro in 2011 in die *social bubble* geleefd van mensen die bij grote organisaties werken.

### 1.3 SOCIAL DISTANCE EN DE VERDELING VAN CORONASTEUN

De *social distance* – niet te verwarren met de anderhalvemetermaatregel – tussen mensen in verschillende leefwerelden verklaart waarschijnlijk ook waarom vanaf het begin van de coronacrisis de steunmaatregelen van de regering en de Tweede Kamer vooral gericht zijn geweest op het behoud van traditionele werkgelegenheid, van vaste banen bij grote, traditionele bedrijven. Dat gebeurde onder meer door het verstrekken van bijna 30 miljard euro aan steun in de vorm van loonsubsidies via de Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW) en door onder andere het grote steunpakket van ruim 3 miljard euro om KLM in de lucht te houden. Dit terwijl het aantal vaste banen bij die grote bedrijven snel aan het afnemen is en het gros van de mensen in Nederland – buiten de overheid – daar helemaal niet meer werkzaam is, maar als zzp'er, als werknemer bij mkb-bedrijven of als flexwerker de kost verdient. Om het verschil aan te geven tussen wat grote bedrijven aan steun ontvingen en andere groepen binnen de Nederlandse economie: de 1,5 miljoen fulltime en parttime zzp'ers hebben in totaal 5,3 miljard euro aan inkomenssteun van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gekregen via de Tijdelijke overbruggingsregeling zelfstandig ondernemers (Tozo), volgens berekeningen gemaakt ten behoeve van de Voorjaarsnota (Stelling, 2020).

Verreweg het grootste gedeelte van de totale coronasteun in de eerste maanden van de coronacrisis is dus geïnvesteerd in de 'oude normaal'-economie, in het bestaande financieel-economische 'groeien moet'-model, in plaats van in de vergroening van de economie, zoals het Planbureau voor de leefomgeving terecht opmerkt (Bijlo, 2020). Duitsland en Frankrijk hebben dat laatste wel gedaan.

“Verreweg het grootste gedeelte van de coronasteunpakketten is geïnvesteerd in het oude 'groeien moet'-model.

Dat is een verontrustende constatering en een gemiste kans om de coronacrisis te gebruiken om vanuit de overheid een flinke stap te zetten in de transitie naar een duurzame betekenis-economie.

De vraag bij dat alles is of alle grote, traditionele, hiërarchische bedrijven bokitobedrijven zijn, en alle senior managers die daar werken bokito's. Nee, natuurlijk niet. Er zijn senior managers aan de top van een aantal grote bedrijven of aan het hoofd van onderdelen van die grote bedrijven, die proberen met een andere leiderschapsstijl, met *dienend leiderschap*, de bedrijfscultuur van hun bedrijf en het gedrag van de mensen die daar werken echt te veranderen en relevant te zijn voor hun klanten.

Een voorbeeld daarvan is de telecomindustrie. In deze bedrijfstak is de concurrentie hevig en is het dus van levensbelang om voortdurend te innoveren en samen te werken met grote en kleine bedrijven in Nederland en daarbuiten. Marie José van den Boomgaard, Liaison Manager Start-ups & Scale-ups, doet dat met haar 'eigen toko', aan de rand van KPN.

## INTERVIEW

## Marie José van den Boomgaard (KPN)

### *Een eigen toko aan de rand van KPN*

Marie José komt uit een doktersfamilie uit Leiden. Ze is zeer competitief opgevoed, waarbij het belangrijk was om altijd de beste te zijn en tegelijkertijd de regels te volgen. Want 'zo hoort het'. Ze wilde eigenlijk naar de mavo, omdat haar beste vriendin daar ook naartoe ging, maar dat mocht niet van haar ouders en 'dat was maar goed ook', want ze had vwo-niveau. Vervolgens studeerde ze economie in Rotterdam. In de laatste periode van die studie begon ze een rechtenstudie, als algemene ontwikkeling. Hoewel die laatste studie haar goed afging, vond ze als econoom 'het vak niet leuk genoeg'. Tot grote spijt van haar moeder heeft ze die rechtenstudie dan ook niet afgemaakt. Door haar omgeving en haar opvoeding staan de waarden *fair, inclusief, respectvol, integer* en *fun* centraal in het leven van Marie José.

Ze onderzoekt ook in crisistijd waar de grote uitdagingen voor KPN liggen en waar mensen de mindset hebben dat ze het anders willen doen en met innovatieve leveranciers willen werken. Met die mensen gaat ze aan de slag en samen streven ze naar innovatieve duurzame impact voor KPN en de klanten. Een open mindset, samen en businessimpact vormen de basis voor alles wat ze doet.

Hoewel ze al jaren bij een grote corporate werkt, en grote budgetten tot haar beschikking heeft, gaat ze er nog steeds mee om alsof het haar eigen geld is. Ze vindt ook dat je niet overal budget voor hoeft te hebben en overal voor hoeft te betalen om iets gedaan te krijgen. Zo zijn de toewijding en inzet van haar team soms meer waard dan ergens veel geld in steken. 'Het is leuk om continu te bedenken: kan het slimmer? En dan weer te vernieuwen.'

Een proactieve houding is belangrijk om succesvol te zijn en te blijven. Ze heeft het vak geleerd door in haar eigen tijd heel veel erover te lezen en door andere bedrijven met een goede innovatiereputatie te bezoeken. Zo heeft ze met haar team in korte tijd ook voor KPN een vernieuwende aanpak weten te ontwikkelen. Met als bijvangst een breed netwerk in de Nederlandse innovatiescene, waar ze graag iets voor terugdoet. 'Kennis en ervaring doorgeven nu we weten wat wel en wat niet werkt, is wat wij kunnen teruggeven aan het start-up-en-scale-up-ecosysteem.'

In haar werk maakt Marie José bewust keuzes. Zo vroeg haar directe manager haar bij de start van KPN New Business wel drie keer of ze hoofd Innovatie wilde worden, maar dat heeft ze geweigerd. Ze moest kiezen tussen de slechtste en de beste versie van zichzelf, namelijk tussen voortdurend door interne besluitvormingshoepels heen moeten springen, en vrijheid. Ze koos bewust voor het laatste, voor vrijheid en creativiteit, en voor een rol waarin ze de buitenwereld en mensen in de wereld van KPN met elkaar kan verbinden.



*Ik koos met eigen toko aan de rand van KPN  
bewust voor vrijheid en creativiteit.*

Haar start-up-en-scale-up-liaisonsteam is een klein team met één jong talent en verder met stagiairs met verschillende achtergronden om de kosten laag te houden en snel te kunnen handelen. Van stagiairs wordt interesse en passie voor de start-upscene verwacht. Daarbij valt op dat niet alle millennials met deze grondhouding solliciteren en dan gaat de samenwerking niet door. Het team valt onder het KPN Strategie Team, dat direct aan de CEO van KPN rapporteert. Door die korte lijnen zijn snelle beslissingen mogelijk binnen een groot bedrijf als KPN. Marie José loopt daarbij nooit weg voor verantwoordelijkheid; ook dat hoort bij het werken in een corporate: 'Ze kunnen me te allen tijde vragen wat ik doe en waarom ik het zo doe.'

Marie José heeft veel bewondering voor Jeff Bezos, de CEO van Amazon.com, vanwege zijn Digital Operational Excellence Strategy en zijn baanbrekende innovaties, en voor Elon Musk, die de auto-industrie duurzaam heeft weten te veranderen en die tegelijkertijd probeert om zijn persoonlijke dromen waar te maken



met zijn raketten. Dat probeert ze ook in de telecomindustrie en voor zichzelf te bewerkstelligen.



*Samen kom je verder en heb je persoonlijk en als bedrijf een grote positieve impact.*

KPN en met name de start-up-en-scale-up-functie heeft haar veel persoonlijke groei gebracht. Als interne ondernemer heeft ze iets van de grond af aan opgebouwd, als 'corporate rebel', en zo heeft ze het voorbeeld gegeven aan andere mensen die bij corporates werken. Bovendien heeft ze een groot start-up-en-scale-up-netwerk buiten KPN opgebouwd. Op die manier combineert ze naar eigen zeggen de voordelen van een groot bedrijf met de flexibiliteit van ondernemerschap met haar eigen team, met haar eigen toko. Die positieve ervaringen wil ze graag aan zo veel mogelijk mensen binnen KPN en daarbuiten doorgeven, want samen kom je verder en heb je persoonlijk en als bedrijf een grote positieve impact, door te doen waar je in gelooft, dicht bij jezelf te blijven en daar het beste uit te halen.

Een andere belangrijke sector binnen onze economie, zeker in crisistijd, is de bancaire sector. Binnen die vaak zeer behoudende sector is het soms toch mogelijk om je eigen afdeling, je eigen 'bedrijf', op te zetten, daar succesvol mee te zijn en zo een positieve bijdrage te leveren aan de transitie binnen de bancaire sector in Nederland. Han Mesters, sinds 2007 Sector Bankier Zakelijke Dienstverlening bij ABN Amro is, daar een goed voorbeeld van.

Hier volgt zijn verhaal.

### **Han Mesters (ABN Amro)**

*Ondernemen aan de rand van een grootbank*

Han komt uit een naar eigen zeggen stabiele omgeving in Limburg. Zijn vader was notaris en zijn moeder huisvrouw. Die omgeving zorgde voor de grondhouding 'Er zijn twee handen die je kunnen helpen: je eigen handen.'



*Er zijn twee handen die je kunnen helpen: je eigen handen.*

Die solide basis zorgde ook voor een moreel kompas met duidelijke waarden en normen over wat je als mens wel en niet kunt doen.

Zijn verhuizing vanuit Limburg naar het Westen om daar te gaan studeren was een moeilijke, omdat mensen daar veel assertiever waren dan hij gewend was. Zijn vrouw is jurist en hijzelf studeerde geschiedenis, een enorm voordeel in een 'blauwe omgeving', zoals hij de rationeel ingestelde bankwereld zelf omschrijft, met een verwijzing naar de kleurenleer van De Caluwé.

In 1998 ging Han bij ABN Amro werken binnen Global Transaction Services (GTS), een bedrijfsonderdeel met een duidelijke Angelsaksische *can-do*-bedrijfs-cultuur aan de rand van de organisatie, waar veel en hard gewerkt werd en waar het minder bureaucratisch was dan op andere afdelingen van de bank.

Omdat hij in die tijd ook voor het eerst vader werd, besloot hij om naar de afdeling Vermogensbeheer over te stappen, om een minder hectisch leven te leiden. Op die afdeling was hij als analist en later als portfoliomanager verantwoordelijk voor de sectoren Business Services en Transportation. Het was een bijzondere tijd: hij reisde veel en het was super om op die manier veel mensen over de hele wereld te kunnen ontmoeten. Opnieuw ervoer hij het voordeel van werken in een bedrijfsonderdeel 'aan de rand van een grote organisatie' in een tak van sport waar de wereldwijde concurrentie hevig is, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de consumentenmarkt in Nederland. Het was een omgeving waar snel beslissingen moesten worden genomen en goed moest worden samengewerkt om corporate klanten aan te trekken en binnen te houden.

Omdat de rol van manager ook veel niet-inhoudelijke verantwoordelijkheden met zich meebrengt, koos Han er al vroeg voor om geen managementcarrière te maken, maar voor de inhoud te blijven gaan. Zijn persoonlijke doel was daarbij om het verschil te maken met de talenten die hij heeft gekregen, zelfspot en veel humor, en zo een klein radertje in het transitieproces binnen de organisatie te zijn. Met meer dan tachtig presentaties per jaar buiten de bank gaat hij bovendien de dialoog met mensen in de omgeving aan.

Sinds 2007 heeft hij succesvol, als intrapreneur, kunnen bouwen aan de rol van Sector Bankier Zakelijke Dienstverlening, met als gevolg een goede reputatie binnen en buiten de bank. Tot op de dag van vandaag wordt hij gedreven door een enorme nieuwsgierigheid en door de waarden en normen die hij vanuit huis heeft meegekregen. Want 'als je voor de man met de grijze baard komt te staan, wat heb je dan te zeggen?'

Die waarden en normen zorgen ervoor dat Han zijn hele professionele leven niet primair door macht, status en geld gedreven wordt. Een voordeel is volgens hem dat naarmate je ouder wordt, je minder last hebt van groepsdruk. Je doorziet mensen ook sneller, terwijl je als je jong bent naïever bent en je het kwaad niet wilt zien.

Verandering is iets positiefs, ook tijdens een crisis als de coronacrisis, en dat probeert hij ook over te dragen op millennials buiten en binnen de Bank. Daarbij

ziet hij dat ook bij millennials binnen de bank de groepsdruk van 'hogerop de ladder moeten komen' hoog is.

Zijn grote voorbeelden zijn Richard Branson, vanwege zijn manier om met mensen om te gaan en dicht bij zichzelf te blijven, en Herb Kelleher, de in 2019 overleden oprichter van SouthWest Airlines, vanwege zijn visie op 'liefde binnen een organisatie' en de cultuur en de manier van werken als binnen een familiebedrijf, waarbij je allereerst je medewerkers fair moet behandelen.

“ *Your employees come first. And if you treat your employees right, guess what? Your customers come back, and that makes your shareholders happy. Start with employees and the rest follows from that.*

– HERB KELLEHER

Daarom moet een bedrijf volgens Han ook niet groter worden dan maximaal 150 mensen, want dat is volgens de Britse antropoloog en evolutionair bioloog Robin Dunbar de cognitieve grens van het aantal individuen waarmee een persoon een stabiele sociale relatie kan onderhouden.

Uiteindelijk is Han ervan overtuigd dat ook in de bancaire sector alles goed zal komen. Maar 'politicians and diapers need to be changed frequently'.

#### 1.4 'GROEIEN MOET'-MODELLEN EN -METHODES

Niet alleen sociale druk en bokitogedrag zorgen ervoor dat we als maatschappij denken dat we moeten groeien en groeiverslaafd worden. Een andere belangrijke oorzaak is het gebruik van oude modellen en methoden. Een groot aantal van de nog steeds veelgebruikte 'groeien moet'-modellen en -methoden komt voort uit de traditionele, stabiele wereld van na de industriële revolutie: de wereld van duidelijk gescheiden industrietakken, van jezelf strategisch positioneren en dan die positie verdedigen, en van de organisatie als black box. Wat er binnen je eigen organisatie gebeurde, was niet interessant; het gebeurde gewoon.

De 'groeien moet'-modellen en -methoden komen uit een tijd waarin de wereldeconomie gedomineerd werd door grote corporates en multinationals die hun geld verdienden met fysieke producten, zoals fossiele grondstoffen en onderdelen voor machines. Modellen en methoden zoals Lean en Six Sigma, en veelgebruikte strategiemodellen als die van Michael Porter en van

de Boston Consulting Group (BCG) werden ontwikkeld vanuit het perspectief van die grote bedrijven en hun fysieke producten, met een aanbodperspectief. Kijk maar eens naar de bekende waardeketen van Michael Porter en het portefeuillemodel van BCG (De Bree, 2020a).

Het portefeuillemodel was lange tijd zeer populair. Volgens dit model, dat aan de basis staat van onder andere het businessmodel van KLM en van Tata Steel, moet je groeien door een groot aantal verschillende businessunits te bezitten binnen je grote onderneming om je risico te spreiden. Als het goed is, heb je er altijd *cash cows* bij die winst maken. Met dat geld kun je minder winstgevende of zelfs verliesgevende activiteiten en bedrijfsonderdelen in leven houden.

Tata Steel in IJmuiden is een schrijnend voorbeeld van het gebruik van dit oude ‘groeien moet’-portefeillemodel binnen de Tata Steel Holding: jarenlang vloeiden winsten weg naar zwaar verliesgevende activiteiten bij Tata Steel UK. Op het moment dat er dan een crisis ontstaat, is de eigen buffer verdwenen en moet er vervolgens geherstructureerd worden volgens dit model of moet de businessunit zelfs verkocht worden (De Bree, 2019). Hetzelfde geldt voor KLM: jarenlang zijn verliesgevende lijnen gefinancierd door opbrengsten uit winstgevende lijnen en door verkoop van producten aan boord en in de winkels op Schiphol. Vervolgens is die winst van KLM gedeeltelijk overgeheveld naar het slecht draaiende Air France-gedeelte van het in 2003 gefuseerde bedrijf.

Hoewel dit model om te groeien en groot te worden dus allang achterhaald is, wordt het nog steeds gebruikt. Met dramatische gevolgen voor grote bedrijven als KLM en Tata Steel IJmuiden en hun medewerkers.

Een ander voorbeeld van een traditioneel ‘groeien moet’-aanbodmodel is het bekende Business Model Canvas (BMC), dat bij veel entrepreneurship-opleidingen en bij traditionele start-up-acceleratorprogramma’s wordt gebruikt. De klanten staan rechts in het canvas in plaats van links, zoals in alle canvassen die je later in dit boek zult tegenkomen. In het BMC ga je dus niet uit van wat er in de buitenwereld gebeurt en welke concrete problemen jij voor een bepaalde groep klanten kunt oplossen, maar werk je op basis van je eigen ‘briljante ideeën’ en bijvoorbeeld interne brainstormsessies.

Voor de aanpak die je leert in *The Lean Startup* geldt hetzelfde: je start met jouw briljante idee en jouw passie en vervolgens doe je alles om externe financiering aan te trekken in de vorm van innovatiesubsidies, bankleningen en geld van investeerders. Daarna maak je een *minimum viable product* (een MVP) en uiteindelijk wordt het product op de markt gezet en aan klanten aangeboden. En dan blijken klanten het vaak helemaal niet te willen aanschaffen en kom je in de financiële problemen.

Dat oude aanbodperspectief vind je ook terug in veel bedrijfseconomische en financieringsmethoden die nog steeds worden gebruikt. Een goed voorbeeld daarvan is het gebruik van integrale kostenberekening door de overheid, bij grote traditionele ondernemingen en zelfs tijdens entrepreneurship-opleidingen, training en coaching van starters, start-ups en scale-ups. Deze methode houdt in dat je alle directe en indirecte kosten van je bedrijf in de kostprijs voor de klant opneemt. Of dat noodzakelijke of niet-noodzakelijke kosten zijn, maakt niet uit. De klant moet er maar voor betalen. Op het moment dat er alternatieven voor het probleem van die klant zijn of als de vraag uitvalt, zoals bij veel bedrijven tijdens de coronacrisis, heb je met je bedrijf een groot probleem.

Een flink deel van de kosten van grote ondernemingen omvat niet-noodzakelijke kosten, of de ondernemingen hebben door veel te veel extern vermogen aan te trekken extreem hoge aflossingskosten of financieringskosten. Doordat ze veel te weinig aandacht geven aan geld verdienen met liefst snel betalende klanten, hebben ze onvoldoende liquiditeit. Dit is ook een van de redenen waarom veel hippe hightech- en highimpact-start-ups en -scale-ups in financiële problemen zijn gekomen tijdens de coronacrisis, waaronder een aantal van mijn eigen klanten. Die bedrijven schreeuwen om extra steun van de overheid in de vorm van nog meer extern vermogen uit het steunpakket, liefst als gift of goedkope lening. Maar dat is niet de oplossing. Ze zouden snel hun businessmodel en hun verdienmodel moeten herzien en zich moeten richten op het genereren van meer inkomen van snel betalende klanten, om zo meer cash ter beschikking te hebben (De Bree, 2020b).

Zoals topman Willem van der Leegte van het VDL-concern in mei 2020 terecht in *NRC* opmerkte (Hijink & Van Bokkum, 2020): ‘Bedrijven komen niet in de problemen omdat ze te weinig extern vermogen hebben, maar omdat ze de rekeningen niet kunnen betalen.’



*Bedrijven komen niet in de problemen omdat ze te weinig extern vermogen hebben, maar omdat ze de rekeningen niet kunnen betalen.*

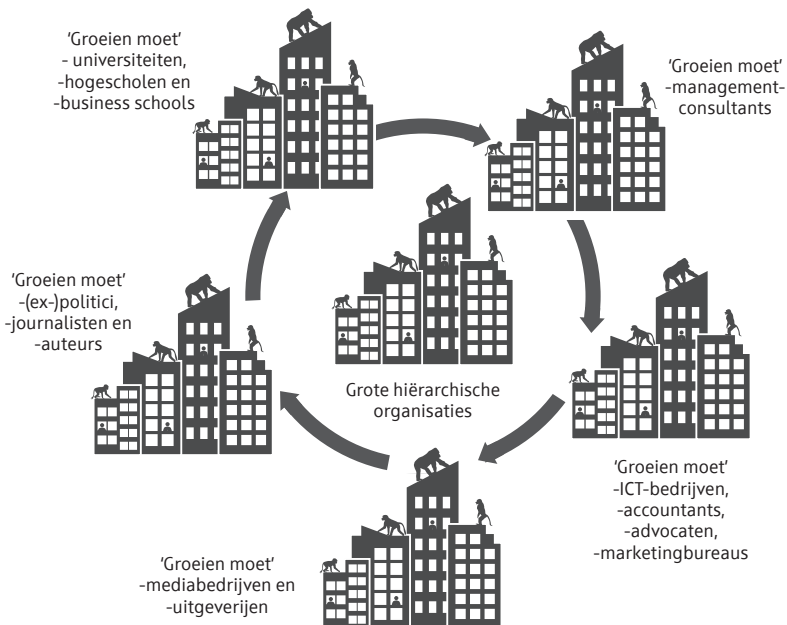
– VDL-TOPMAN WILLEM VAN DER LEEGTE

## 1.5 HET ‘GROEIEN MOET’-ECOSYSTEEM

Maar waarom gaan we maar door met die oude ‘groeien moet’-modellen en -methoden terwijl we weten dat ze onze hele maatschappij groeiverslaafd maken? En waarom leren we die oude ‘groeien moet’-modellen en -methoden nog steeds aan onze studenten en starters? De verklaring daarvoor is eenvoud-

dig te vinden. Veel grote opleidingsinstituten willen mensen voorbereiden op een vaste baan bij grote traditionele organisaties. Bovendien verdienen ze veel geld met het opleiden van managers en medewerkers van diezelfde grote organisaties in vaak dure en lange klassikale programma's. Daarom gaan ze door met het onderwijzen van die oude 'groeien moet'-modellen en -methoden en blijven ze populaire 'groeien moet'-managementboeken voorschrijven. Alles draaide voor de coronacrisis immers om de klandizie van de grote, hiërarchische organisaties. Datzelfde geldt voor veel andere grote en kleine bedrijven in wat ik het 'groeien moet'-ecosysteem noem – bedrijven en personen die op de een of andere manier belang hebben bij ons bestaande financieel-economische 'groeien moet'-systeem. Daardoor zitten ze de facto allemaal samen in een soort nationale 'groeien moet'-gouden kooi gevangen. Ze hebben belang bij het continueren van dit systeem. Ze kunnen vaak niet anders.

Het interessante is trouwens dat het 'groeien moet'-model, zoals dat in figuur 1.2 te zien is, dus ook in stand wordt gehouden door 'groeien moet'-journalisten bij economieredacties van grote kranten, bij de publieke omroep en bij de commerciële zenders. Ook topeconomen bij universiteiten en business schools en topeconomen bij grootbanken doen eraan mee. Op zich niet onlogisch, door de eerdergenoemde *social bubble* en de gemeenschappelijke doel-



Figuur 1.2 Het 'groeien moet'-ecosysteem gericht op de behoeften en wensen van grote, hiërarchische organisaties

groep met tot de crisis bijna ongelimiteerde budgetten: de grote corporates en de centrale overheid. Ook die mensen hebben vaak niet of nauwelijks contact met kleine zelfstandige ondernemers of het mkb. De behoeften en problemen van die zelfstandige ondernemers en mkb'ers verschillen in de praktijk hemelsbreed van die van de grote bedrijven en dus hebben zij behoefte aan heel andere modellen en methoden. Ze willen klein blijven en alles doen om niet te groot en log te worden. Dat geldt zeker in crisistijd, wanneer bedrijven snel de transitie moeten maken van de 'groeien moet'-economie naar een duurzame betekenis-economie door klein en wendbaar te blijven.

## 1.6 'KLEIN BLIJVEN'-MODELLEN EN -METHODEN

In 1997 volgde ik het European Executive Programme (EEP) in de Verenigde Staten. Een van de colleges werd gegeven door Maurice Saias, die werkte bij Hamel & Prahalad, de grondleggers van de kerncompetentiebenadering van bedrijfsstrategie (Hamel & Prahalad, 1994). Hij legde uit dat alle strategiemodellen – zoals die van Michael Porter, het eerdergenoemde portefeuillemodel van de Boston Consulting Group en het bekende strategiemodel van Treacy & Wiersema over Customer Intimacy en Operational Excellence – gezien moesten worden in de context van de tijd waarin ze zijn ontstaan. Zijn conclusie was duidelijk: 'Een model of een methode is geschikt om in een bepaalde periode met een bepaald doel te worden gebruikt, maar daarna niet meer.' Om een simpele vergelijking te maken: je smeert toch ook geen Nivea op een tweedegraads brandwond? Dat geldt dus ook voor de oude 'groeien moet'-modellen en -methoden, zoals organisatiemodellen die je gebruikt om je bestaande organisatie te veranderen en om nieuwe organisaties slim op te zetten en klein en wendbaar te blijven.



*Je smeert toch ook geen Nivea  
op een tweedegraads brandwond?*

### Het organisatiemodel van de toekomst

Tijdens hetzelfde EEP voorspelde Jay Galbraith, een van de bekendste professoren op het terrein van organisatieontwikkeling, dat het organisatiemodel van de toekomst voor het digitaal transformeren van grote, hiërarchische bedrijven de relatieorganisatie of de netwerkorganisatie met als basis de virtuele organisatie zou zijn (Galbraith, 1995). Wilden grote, logge organisaties overleven, dan moesten ze volgens hem met behulp van ICT zo snel mogelijk de transitie maken van de hiërarchische organisatie via de relatieorganisatie naar de netwerkorganisatie. Inderdaad: overleven en niet groeien...

en hij voorspelde dus al in 1995 dat dat de organisatie van de toekomst zou zijn. Een organisatievorm waarin de mens centraal zou staan en niet geld.

### Financiële en bedrijfseconomische motieven

Voor die broodnodige snelle transitie van grote, traditionele bedrijven waren volgens professor Michael Goold van de London Business School ook duidelijke financiële en bedrijfseconomische redenen aan te wijzen. Senior managers en hun ondersteunende staf in een steeds groter wordend hoofdkantoor in een traditionele hiërarchische organisatie gaan zich in de loop der tijd steeds meer met de dagelijkse gang van zaken binnen bedrijfsonderdelen bemoeien. Dat doen ze met een houding van ‘ik weet alles beter dan jullie’. In plaats van die businessunits te helpen succesvol te zijn, gaan de bokito’s mensen in die businessunits steeds meer ‘lastigvallen’. Niet zelden verkopen ze die bedrijfsonderdelen zelfs omdat ze niet meer winstgevend zijn (ze kunnen de overheadkosten niet meer betalen). Goold noemt dit ‘the negative influence of the Parent’ – een mooi voorbeeld van de financieel-economische gevolgen van bokitogedrag.

### Klein blijven dankzij ICT

Daarnaast zouden oprichters van nieuwe bedrijven volgens Galbraith met behulp van nieuwe ICT hun eigen formele organisatie klein kunnen houden door de organisatievorm van de netwerkorganisatie en van de virtuele organisatie als basisontwerp te nemen. Op die manier kunnen overal ter wereld mensen met elkaar samenwerken, zoals corporates op dat moment al deden met dure ICT, zonder dat ze op dezelfde fysieke locatie aanwezig hoeven te zijn en zonder de overhead en de enorme kosten uitgedrukt in tijd, geld en energie van een groot hoofdkantoor, zoals binnen een grote, hiërarchische organisatie. Deze nieuwe manier van virtueel samenwerken had bovendien als groot voordeel dat er werk aan elkaar kan worden doorgegeven over tijdzones heen (het ‘follow the sun’-principe) op dezelfde manier als mensen bij multinationals en internationale banken dat op dat moment intern wereldwijd al deden.

Door de goedkope, snelle en krachtige ICT die wij tegenwoordig tot onze beschikking hebben, is er helemaal geen sprake meer van ‘duidelijk gescheiden industrietakken’, van ‘jezelf strategisch positioneren’, van ‘die positie rustig kunnen verdedigen’ en van het voordeel van een grote organisatie hebben. We zijn allemaal met elkaar verbonden via internet en vormen zo een grote virtuele wereldmarkt. Met een goede ICT-gedreven netwerkorganisatie kan een klein bedrijf in principe dus ook groot en wendbaar tegelijk zijn.

Onze wereldeconomie wordt sinds 2001 gedomineerd door moderne netwerkorganisaties, waaronder Amazon.com, Alibaba en de grote sociale netwerken. Deze worden geleid door ondernemers die op basis van nieuwe



technologie hun virtuele organisatie laten groeien zonder te groeien en die geld verdienen door mensen lokaal en wereldwijd met elkaar te verbinden met kennis, informatie en digitale producten en diensten *on demand*. Op die manier bedienen ze heel veel klanten zonder dat ze daar hetzelfde aantal mensen voor in dienst hebben als oude hiërarchische organisaties.

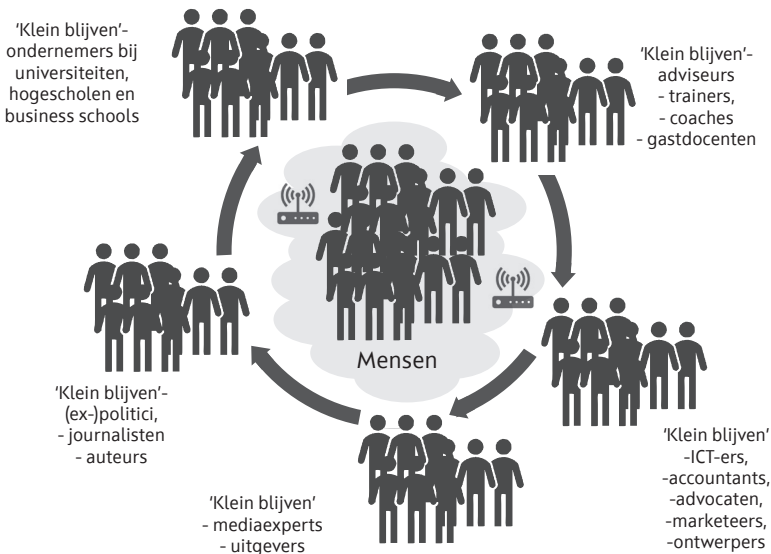
Klein blijven met behulp van moderne ICT die ons allemaal met elkaar verbindt, is dus niet alleen slim, maar zelfs van levensbelang. Het is niet voor niets dat Paul Jarvis, bestsellerauteur van *Company of one*, al voor de crisis in 2019 opmerkte: 'Staying small is the next big thing in business.'



*Staying small is the next big thing in business.*

– PAUL JARVIS

Door die ontwikkelingen in de ICT is er naast de oude 'groeien moet'-industrie en -economie een nieuwe 'klein blijven'-industrie en -economie ontstaan met mensen met een andere mindset en met andere modellen en methoden. Die mensen en bedrijven helpen elkaar om klein en wendbaar te blijven en samen geld te verdienen. Dit doen ze door op een duurzame en winstgevende manier het verschil te maken voor een bepaalde groep klanten en door mensen centraal te stellen.



Figuur 1.3 De nieuwe wereld van 'klein blijven'-mensen en -organisaties, verbonden door ICT

Ik weet sinds 2001 ook uit eigen ervaring – met online geld verdienen en geld besparen naast mijn vaste baan – dat die nieuwe wereld van mensen in en rond kleine bedrijven die elkaar kunnen bereiken via ICT veel groter is dan die enge, beperkte wereld van grote, hiërarchische organisaties met hun eigen mensen, met hun eigen *human capital*. In die grote, hiërarchische organisaties ‘ontmenselijken’ mensen elkaar, zoals Gayana Helder het zo mooi noemt. Op pagina 71 lees je een interview met Gayana, die eigenaar is van CCXP, een adviesbedrijf dat zich bezighoudt met *customer experience* (CX) en met het klantgericht maken van grote bedrijven.

### Klein blijven en een leven lang leren

Het goede nieuws is dat als je online even goed zoekt, je heel veel ‘klein blijven’-opleidingen, -trainingen en -coaching in verschillende vormen kunt vinden. Inclusief online diensten van vaak hoge kwaliteit en tegen lage kosten, in de vorm van masterclasses, webinars, videotutorials en ander zelfstudiemateriaal. Op die manier kun je tegen een fractie van de kosten en in een fractie van de tijd jezelf om- en bijscholen en individueel een leven lang blijven leren.

Ook in de oude ‘groeien moet’-wereld veranderen er echter wel degelijk dingen. Door de coronalockdown en de ervaringen met online lesgeven wordt er bijvoorbeeld op een aantal plekken in Nederland invulling gegeven aan vernieuwing in het hoger onderwijs rond ondernemerschap en bedrijfsfinanciering. Zo probeert Edwin Muntjewerff de slaagkans van de studenten met de minor ondernemen te vergroten en ze beter voor te bereiden op de nieuwe realiteit van een sterk veranderde arbeidsmarkt. Hij doet dat door zelfstandige ondernemers in te zetten als online en offline docent en bij het beoordelen van de studenten en hun businessplannen in zijn eigen ‘kleine bedrijf’ binnen de Haagse Hogeschool.

## INTERVIEW

### **Edwin Muntjewerff (Haagse Hogeschool)** *Leren ondernemen met ondernemers*

Edwin is geboren in Raalte en groeide op in Wageningen in een bijstandsgezin. Zijn vader verloor zijn baan en ging ondernemen, maar dat mislukte. Zijn moeder werkte als invalkracht. Hij noemt zichzelf een echt buitenkind, dat altijd dingen heeft willen dóén. Hij wist dat hij zijn diploma’s ging halen en dat lukte ook, mede doordat zijn ouders hem stimuleerden. Omdat hij uit dat arme gezin kwam, zei hij tegen zichzelf: ‘Als ik mijn diploma heb, wil ik een baan en een huis.’ Zijn middelbare school, de havo, heeft Edwin vervolgens zelf uitgezocht, want de sfeer van de school moest bij hem passen. Datzelfde gold voor het hbo in Utrecht, waar hij de lerarenopleiding deed, en voor alle bedrijven en opleidingsinstituten waar hij

gedurende zijn hele loopbaan werkte. Hij begreep al snel: 'Als ik deze lijn volg, liggen daar mijn kansen.'

Na de lerarenopleiding wilde hij per se gaan werken. Hij solliciteerde heel breed op basis van gezondheidkunde en aardrijkskunde, zijn richting op de lerarenopleiding. Maar hij ging uiteindelijk aan de slag bij de farmaceutische multinational AstraZeneca. Na een aantal verschillende functies in het bedrijfsleven (onder andere als verkoopleider) werd hij in 1997 trainer en adviseur bij Result Training & Consultancy. In die rol gaf hij commerciële communicatieve vaardigheidstrainingen bij onder meer KPN en Logica. Daarmee was de stap terug naar het onderwijs gezet. Via de Hogeschool Rotterdam kwam hij eind 2002 uiteindelijk bij de Haagse Hogeschool terecht. Daar begon hij met het opzetten van 'de ondernemende opleiding' en in 2004 zette hij de minor ondernemen vanaf nul op. Maar in 2010 werd zijn vader ziek. Het zag er slecht uit en toen was het 'over met Edwin, met Muntje'. Er speelden te veel dingen tegelijk. Hij was doodmoe en sliep 's nachts niet meer. Het lukte niet meer. Vervolgens ging hij er een aantal maanden tussenuit en nam hij een belangrijke persoonlijke afslag: hij besloot alleen nog maar dingen te doen waar hij plezier in heeft en betekenisvol in kan zijn. Het hoeft niet meer groter, beter en mooier. Het is goed zoals het is.



*Het hoeft niet meer groter, beter en mooier.  
Het is goed zoals het is.*

Het volgen en succesvol afronden in 2010 van zijn MBA bij Business School Nederland met *action learning* was professioneel een belangrijke afslag. Die manier van leren sprak hem enorm aan en op basis van die ervaring zette hij binnen de Haagse Hogeschool zijn eigen toko op. Hij ontwierp de nieuwe minor ondernemen als een praktische 'ondernemersschool' met ondernemers uit zijn ondernemersnetwerk als docent, om businessplannen van studenten te beoordelen op haalbaarheid en 'of ze het in zich hebben of niet'. Hij kiest die ondernemers – van wie ik er een ben – op basis van onderbuikgevoel, intuïtie en op gedeelde waarden en normen: 'Het moet klikken.' Zijn belangrijkste waarden en normen zijn eerlijkheid en oprechtheid; hij heeft een broertje dood aan onverschilligheid, cynisme en minachting door anderen.

Edwins hoofddoel is om met plezier de dingen te doen die hij doet, om mensen te inspireren en om betekenisvol te zijn voor studenten. Daarom vraagt hij de studenten aan het eind van de minor of dat gelukt is. Zijn persoonlijke ambitie is om nog meer studenten, zijn 'klanten', met het ondernemende onderwijs binnen de hogeschool online en offline te bereiken. Om ze te enthousiasmeren om echt aan de slag te gaan en echt stappen met hun bedrijf te zetten. Hij wil daarbij altijd

een zo groot mogelijke impact op mensen en de omgeving hebben, door mensen te binden en te verbinden en door het beste uit zichzelf en anderen te halen.



*Ik wil een zo groot mogelijke impact op mensen en de omgeving hebben, door mensen te binden en te verbinden en door het beste uit mijzelf en anderen te halen.*

Het is daarom volgens Edwin belangrijk om te zijn wie je bent en dicht bij jezelf te blijven. Hem is dat altijd gelukt. Hij is iedere dag bezig met nieuwe stappen, met plannen voor morgen, maar zonder te vergeten ook van vandaag te genieten.

Als je in de verhalen van Marie José, Han en Edwin tussen de regels door leest, valt het op dat ze ieder door hun sociale omgeving en opvoeding op hun eigen manier zelfstandig en onafhankelijk zijn gebleven binnen een grote, hiërarchische organisatie. Ze zijn dicht bij zichzelf gebleven en ze worden gedreven door de persoonlijke wens om relevant en betekenisvol te zijn en te blijven voor hun klanten.

Wat in dit hoofdstuk ook duidelijk is geworden, is dat je organisatie helemaal niet hoeft te groeien om succesvol te zijn. Integendeel, groot zijn heeft veel nadelen, terwijl klein zijn en klein blijven juist veel voordelen biedt. Zo is het heel goed mogelijk om met je eigen netwerkorganisatie met behulp van ICT snel en wendbaar te zijn. Dus met de mythe dat je bedrijf groot moeten worden en moet blijven groeien en schalen om succesvol te worden, kan afgerekend worden. Daarnaast is gebleken dat als je van begin af aan klein blijft door je bedrijf in te richten als een netwerkorganisatie, je helemaal niet veel geld nodig hebt om een bedrijf te starten en succesvol te worden. Dus ook die mythe kan naar het rijk der fabelen worden verwezen.

Dit alles betekent dat een transitie van ‘groeien moet’-ondernemen naar duurzaam betekenisvol ondernemen mogelijk is en dat dit kan zonder dat per se het hele bestaande financieel-economische systeem veranderd hoeft te worden. Je hóéft niet mee te doen aan het oude systeem, je kiest er zelf al dan niet voor.

De vraag is wat je als privépersoon en als ondernemer nodig hebt om niet verslaafd te raken aan die groei of om van die groeiverslaving af te kicken. Een minimalistische levensstijl aannemen en minimalistisch ondernemen is daar een goede oplossing voor. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

## 1.7 ACTIESTAPPEN

- Beschrijf in het kort je eigen achtergrondverhaal.
- Beschrijf hoe jij als persoon wordt beïnvloed door het 'groeien moet'-ecosysteem.
- Bekijk de LinkedIn-profielen van de intrapreneurs. Wat valt je op?
- Durf te kiezen voor het 'klein blijven'-alternatief.
- Kijk op [www.groeienzondertegroei.nl](http://www.groeienzondertegroei.nl) naar 'must reads' voor dit hoofdstuk.