

Inleiding

Heb je het gevoel dat je in een vicieuze cirkel zit en eruit wilt breken? Erger je je enorm aan iets dat je wilt aanpakken? Of loop je met een idee rond en kun je niet wachten om het uit te gaan voeren? Het is voor individuen en organisaties vaak moeilijk die eerste stap te zetten, de stap naar iets anders, beters, nieuwers of mooiers. Dat heeft vooral te maken met de angst om fouten te maken, onzekerheid over je beslissingen, onvoldoende inzicht in de risico's. Dit boek over de ondernemersroute kan je op weg helpen en een licht op je pad zijn.

Ik heb zelf ervaren hoe het is om los te breken uit een comfortabele carrière, de zekerheid van een goeie baan. Ik merkte dat ik, zonder de businesscard en de geoliede machine van ExxonMobil, op een andere manier te werk ging: sneller, met meer energie, maar ook met meer spanning en onzekerheid. Het was niet altijd makkelijk, maar alle stappen die ik zette, zette ik wel zelf (veelal met compagnon Marc Schröder), en alle fouten die ik maakte, maakte ik zelf. Ik heb oneindig veel meer geleerd door mijn eigen route uit te stippelen dan wanneer ik de *corporate route* was blijven volgen. Ik wil je graag over de streep trekken en laten zien dat het allemaal niet zo risicovol en bedreigend hoeft te zijn – integendeel! Al ondernemend en samenwerkend zag ik onbekende mogelijkheden en gezichtspunten opdoemen die ik anders nooit had ervaren. Ik herkende patronen die zich keer op keer herhaalden. Ik ging het ondernemerschap bewust onderzoeken en kwam zo tot het model waarmee ik je in dit boek wil laten kennismaken.

Want wat is die ondernemersroute nu precies? Het is een set aanwijzingen en aanmoedigingen voor als je een onderneming wilt starten of als je (zelf of met je organisatie) een nieuw pad wilt inslaan. De route geeft professionals handvatten om ondernemender te gaan werken in een traditionele werkomgeving. De route werkt ook als je naast je huidige baan in je vrije tijd iets wilt gaan opstarten en kan inspirerend zijn voor ondernemers die vastgelopen zijn.

Soms kun je een idee nog het best toelichten door te vertellen wat het niet is. Een 'route' lijkt een rechte lijn tussen een beginpunt en een eindpunt. Maar dat is het dus niet. Het is geen kwestie van gebaande paden, je moet de route zelf gaan ontdekken. Ik ga dus niet zeggen: 'Doe wat ik deed, dan komt het goed.' De ondernemersroute is ook geen stappenplan om iets nieuws te beginnen, daar snel rijk mee te worden en er vervolgens weer uit te stappen. Het is geen gemakkelijk pad met een vooropgezette exitstrategie. Het is geen trucje. De kunst van ondernemen is een grillig pad, waar je met heel veel toewijding flink je best voor moet doen. Ik noem het weliswaar de ondernemersroute, maar het is geen kant-en-klare formule die voor iedereen op dezelfde manier werkt. Dit boek biedt geen vast format, maar het geeft je een duwtje in de rug en helpt je om oude gewoonten los te laten. Het biedt houvast en inspiratie om op momenten dat het moeilijk wordt in beweging te blijven.

Dit boek zit ook vol paradoxen, oftewel schijnbare tegenstrijdigheden. Ik hoop dat de ondernemersroute je laat zien dat veel tegenstrijdigheden gewoon naast elkaar kunnen bestaan, afhankelijk van het perspectief dat je inneemt. Het zal je helpen als je verschillende perspectieven kunt innemen en kunt leven met die paradoxen.

Neem bijvoorbeeld de paradox die je aanspoort om enerzijds tempo te maken en anderzijds tijd te nemen. En van de ene kant word je opgeroepen om je vrij te voelen, van de andere kant moet je gedisciplineerd werken. Dromen maar wel aanwezig zijn. Als je daarvoor een gevoel ontwikkelt (en iedereen kan dat, daarvan ben ik overtuigd), ga je het snappen. Dan wordt ondernemen een ABC'tje. In de komende hoofdstukken doe ik de ondernemersroute uit de doeken. Tussen de hoofdstukken in heb ik ter inspiratie intermezzo's verweven. Met behulp van muziek, kunst en sport kan ik vaak ruimte scheppen, waardoor ik nieuwe mogelijkheden zie. Die creatieve ruimte biedt mogelijkheden om ondernemender te werken. Iedereen vindt die ruimte op zijn eigen manier, maar er bestaan overeenkomsten tussen kunstenaars en ondernemers: beiden zijn scheppers. Cultuur kan daarom voor elke ondernemer een bron van inzicht en verrijking zijn, want kunstenaars brengen of weerspiegelen onverwachte boodschappen waar je als ondernemer je voordeel mee kunt doen. De intermezzo's zijn voorbeelden van mijn eigen inspiratiebronnen. Mogen ze je ertoe aanzetten om je eigen inspiratiebronnen te vinden.

Michiel Muller

Rotterdam, najaar 2015

1

De ondernemers-
route:
de contouren

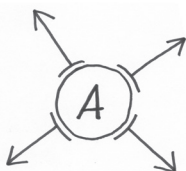
Ik schets in dit hoofdstuk de contouren van de ondernemersroute, en geef je een idee van waar de A, B en C in de route voor staan. In de hoofdstukken erna neem ik je per stap mee de diepte in.

De A van Automatische



De ondernemersroute begint op een bekende plaats: op de plek waar je werkt, bijvoorbeeld bij een reclamebureau, zorginstelling, bank of een andere organisatie. Of je hebt een eigen bedrijf, groot of klein. Het is een prima plek om te zijn. Je kent het daar, je weet wat er van je verwacht wordt, er zijn vaste vergadermomenten om te overleggen met je trouwe collega's, je kent de telefoonnummers van je belangrijkste relaties uit je hoofd en je hebt geen TomTom nodig om de weg naar je beste klanten te vinden. Maandag en dinsdag zijn vaste vergaderdagen, daar houd je gewoon rekening mee. Het is voor jou een veilige werkplek, binnen je comfortzone. Misschien maakt je organisatie winst, hoewel er misschien ook zorgen zijn over de langere termijn. Je ziet het bij vrienden weleens misgaan. Ze zitten in de hoek waar de klappen vallen.

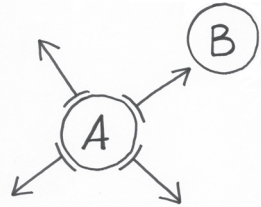
Stel, er ontstaat een zekere onrust op je werk. Je hebt het gevoel dat sommige zaken beter kunnen of dat het anders moet. Je gooit eens een balletje op bij je baas: 'Waarom gooien we het niet eens over een andere boeg?' Het hoeft niet meteen over het oprichten van een nieuw bedrijf te gaan. Het kan ook een andere manier van werken zijn, het aanboren van een nieuwe doelgroep, het anders inrichten van de operatie, het lanceren van een nieuwe dienst, de acquisitie van een marktpartij of het aangaan van een strategisch partnership. Er zijn vanuit A veel mogelijkheden.



Of stel dat je met zorg naar de ontwikkelingen op jouw vakgebied kijkt. De markt of de maatschappij is aan het veranderen, maar jullie gaan op de oude voet voort. Het knaagt weliswaar aan je, maar ja, ondertussen gaat het werk toch gewoon door.

Een derde scenario: je hebt je werk, en daarnaast een fantastisch idee voor een nieuw product of een nieuwe dienst. Je hebt er al voorzichtig met vrienden over gesproken, en die moedigen je aan. Maar je durft de sprong nog niet te wagen. Het voelt alsof je alle schepen achter je moet verbranden om dit grootse plan goed te laten slagen. Hoe kom je bij dat gedroomde eindresultaat? Wie en wat heb je daar allemaal voor nodig?

In alle gevallen gaat het erom dat je loskomt uit de status quo en een eerste stap gaat zetten. Een grote of een kleine, dat hangt van de omstandigheden af, en ook van je karakter. Ik wil je vooral laten zien hoe je een begin kunt maken met het vormgeven van een andere aanpak of een nieuw idee. Bijvoorbeeld door voor B te gaan.



Het gebeurt helaas te vaak dat zo'n nieuw idee, dat jou of het bedrijf op weg naar B zou voeren, blijft hangen of geen aandacht krijgt. Het bestaande systeem zorgt ervoor dat men niet die nieuwe route inslaat, sterker nog: degene met het nieuwe idee wordt teruggefloten naar A en raakt gefrustreerd. De collega's gaan verder met het blussen van brandjes, sturen elkaar nog meer e-mails en de cc-lijst wordt langer en langer: wij kunnen elkaar immers erg goed bezighouden!

De argumenten om de stap naar B niet te wagen zijn legio: 'Dat hebben we al eerder geprobeerd en het werkte niet', 'Er is geen budget voor', 'De laatste die dat deed

werd ontslagen’, ‘Te riskant, daarmee brengen we onze bestaande business in gevaar’ of ‘We hebben er nu geen tijd voor of kunnen er geen prioriteit aan geven’. Iets *niet* doen is het gemakkelijkste wat er is, en daar zijn altijd voldoende argumenten voor te vinden.

Ook zelf kun je altijd wel argumenten verzinnen om iets niet te doen: je hebt het nu even te druk, je wacht liever tot je gesetteld bent in je nieuwe huis, als de kinderen op school zijn heb je meer tijd... En vervolgens gaan we verder met hetgeen we al jaren doen. In de ondernemersroute noem ik de veilige oude werkplek A en nieuwe mogelijkheden ontdekken de weg naar B.

‘Running around in circles’ kan veilig en comfortabel zijn, maar in een veranderende wereld kan deze aanpak niet overleven. Op de oude plek leer je van de geschiedenis en reflecteer je op zaken uit het verleden. Je blikveld wordt begrensd door wat je al kent. De voorspellende kracht van modellen is niet zo groot. De modellen extrapoleren het verleden namelijk naar de toekomst. We hebben alles onder controle; zo voelt de logica van een spreadsheet. Maar niets is minder waar. Als je helemaal vaart op die modellen en spreadsheets, ben je niet voorbereid op plotseling veranderende omstandigheden, ook al spelen die zich onder je neus af – of je ziet de risico’s over het hoofd. Nassim Nicholas Taleb (auteur van *The Black Swan* en *Antifragile*) noemt vertrouwen op het verleden en de daarbij behorende controlesystemen een schijnstabiliteit en schijnzekerheid. Je bent niet voorbereid op het onverwachte en daardoor erg kwetsbaar, ondanks alle controlesystemen. De veilige haven blijkt toch niet zo veilig te zijn.

De eerste keer dat ik zelf de veilige haven verliet,

was toen ik op jonge leeftijd een mooie loopbaan bij ExxonMobil afbrak om een andere route te kiezen. Een geweldig bedrijf met een filosofie van *job rotation*: om de zoveel jaar werken in sterk verschillende functies op steeds wisselende plaatsen. Met als doel ervaren managers te kweken die wereldwijd inzetbaar zijn. Zo bekleedde ik in Nederland, Frankrijk, België en Finland functies in verkoop, marketing, planning, controlling en logistiek.

De veilige haven blijkt toch niet zo veilig te zijn.

Naarmate mijn carrière vorderde, kreeg ik meer zicht op mijn toekomst. Die zou vooral liggen in wereldwijde marketing. Ik miste echter de dynamiek en vond het beklemmend dat ik mijn pad binnen de organisatie al grotendeels kon uittekenen als ik in dienst zou blijven. De zekerheid van een internationale carrière, een uitstekend salaris, een auto van de zaak, een pensioen, een secretariaat waarover ik kon beschikken, een afdeling marketing, planning, onderzoek en juridische zaken gingen mij benauwen. Ik besloot te vertrekken, waarmee het vangnet, de zekerheden en de ondersteuning in één klap wegvielen.

Mijn drijfveer om die stap te zetten en het ondernemerschap op te zoeken? Ik houd van het onverwachte, dat brengt leven in de brouwerij. Juist die open ruimte van ondernemerschap met ongekende mogelijkheden trekt mij aan. De corporate carrière opgeven was voor mij uiteindelijk geen offer, al wist ik dat op het moment van vertrek nog niet. Bovendien kon ik met veel voldoening

terugkijken op die periode, want ik heb een prachtige tijd gehad bij ExxonMobil, er ongelooflijk veel geleerd en met fantastische mensen gewerkt die nog steeds mijn vrienden zijn. Mijn motivatie om vanuit A te vertrekken was enerzijds het aantrekkelijke perspectief van ondernemerschap en anderzijds het benauwende van een voorspelbare toekomst.

De B van Beweging

Wat doen ondernemers of ondernemende werknemers die vastzitten in hun situatie en intuïtief begrijpen dat ze daar niet veilig zijn of dat er een beter alternatief is? Ze zoeken een nieuwe route en slaan een ander pad in. Ze verlaten de oude manier van werken, en geven hun oude ingesleten routine op, hun veilige haven.

Daar is moed voor nodig en een stevig geloof in de nieuwe plannen. Want leidt de nieuwe route met honderd procent zekerheid tot succes? Nee, natuurlijk niet. Ondernemende mensen accepteren een behoorlijke mate van onzekerheid zonder zich oncomfortabel te voelen. Welke stap je op de ondernemersroute ook zet, meer dan zeventig procent zekerheid zul je nooit vinden, hoe lang je er ook over nadenkt, hoeveel marktonderzoek je ook doet, hoe groot je vijfjarenplan-spreadsheet ook is. Als je niet de bereidheid hebt om onzekerheid te accepteren, om lef te tonen, om risico te nemen, dan kom je niet van je plek. B staat voor beweging: het is een eerste idee, een eerste nieuwe richting. Daarin kun je klein beginnen, naast je werk bijvoorbeeld, of als het om een organisatie gaat: laat een klein team apart van de rest een nieuwe werkwijze uittesten. Niet meteen de hele wereld op zijn kop zetten. Het is wel belangrijk dat je je committeert aan dat nieuwe idee, die nieuwe richting. Je doet je best om het plan te

realiseren, te laten slagen, ervan te leren. Zoals gezegd: zekerheid heb je niet, maar in alle gevallen ben je beter af dan alles bij het oude laten.

Met de stap naar het nieuwe geef je een deel van je controle op en wissel je dat in voor een nieuw en waarschijnlijk onbekend perspectief. Je moet kunnen omgaan met de relatieve onzekerheid van het feit dat je de open zee opzoekt en je veilige haven verlaat. Of misschien moet je jezelf wel dwingen dat te doen als je ziet dat je jezelf voor de gek houdt of je kop in het zand steekt voor naderende veranderingen.

Als je op een dood spoor zit en het moeilijk vindt dat onder ogen te zien, dan kun je daar wellicht hulp bij gebruiken. Onderzoek of de ondernemersroute iets voor jou is en aanknopingspunten biedt om in beweging te komen. Onderzoek wat je eventueel tegenhoudt en pluis dat uit. Je hoeft niet met zevenmijlslaarzen vooruit te hollen, je kunt ook stapje voor stapje in je eigen tempo in beweging komen. Ga je verlangen of wrijving onderzoeken en kom in beweging. Start een studie, probeer in de avonduren in het klein een idee uit, test het in familiekring en onder vrienden. Je hoeft niet meteen alle schepen achter je te verbranden als je in beweging komt. Je komt ook met kleine stapjes vooruit.

Toen Marc Schröder en ik met Route Mobiel van start gingen, hadden we geen idee wat we overhoop gingen halen en of het zou lukken. We gingen op weg naar B met veel onzekerheid. We hadden wel een duidelijke visie waar we volledig in geloofden, namelijk dat we met een *disruptive* businessmodel goedkopere en snellere pechhulp konden bieden dan de ANWB. We waren zeer gemotiveerd, maakten een degelijk plan, vertrouwden op onze ervaring, intuïtie en werklust en werkten samen