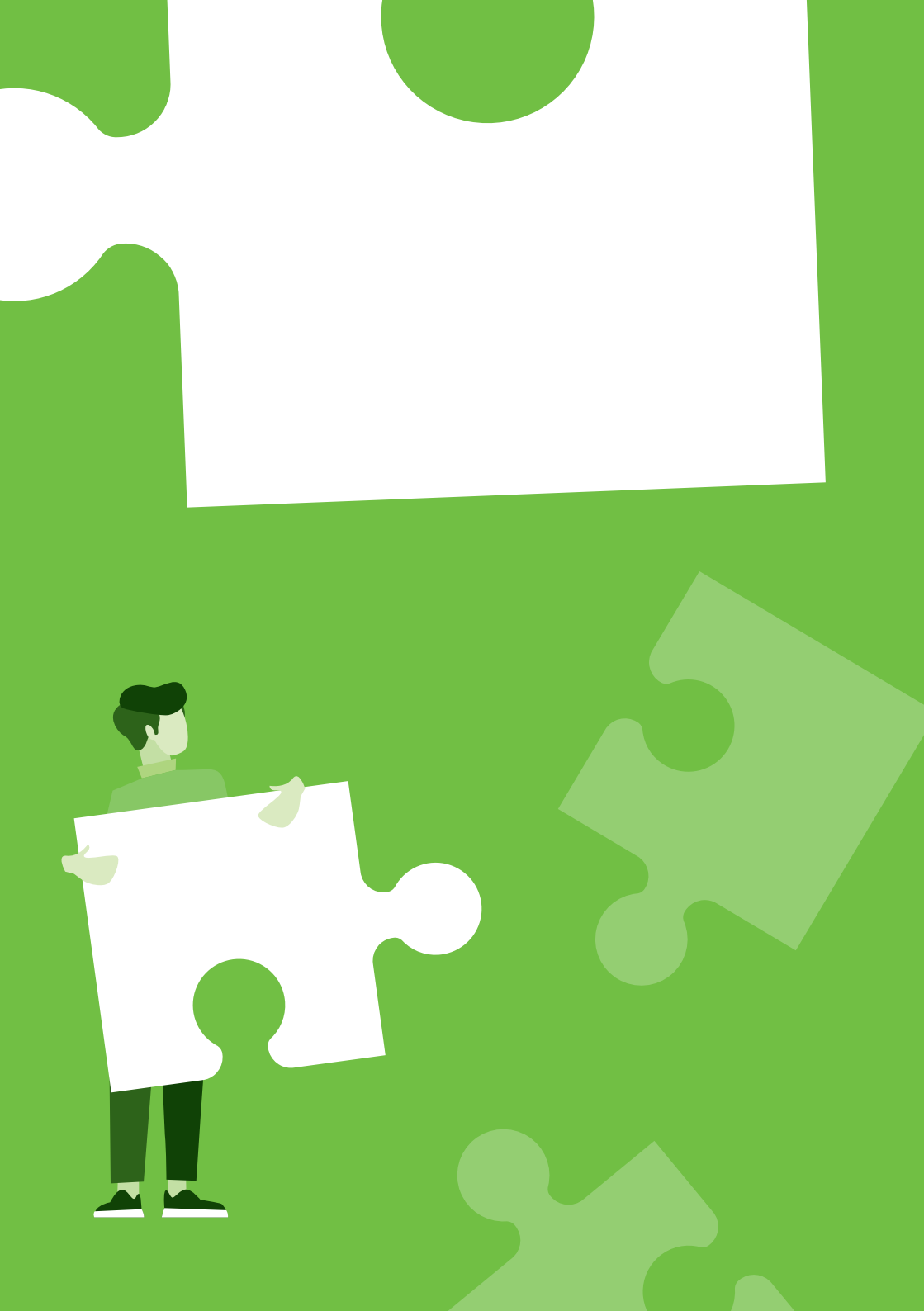




Betere beslissingen voor een beter team

Erno Hannink



Inleiding

Je werkt enthousiast met je team, maar niet iedereen in je team brengt iedere dag wat jij van hem of haar had verwacht. Ondanks alle energie die jij in het team steekt.

Wat verwacht je van de medewerkers in je team? Je verwacht onder andere dat ze initiatief tonen, verantwoordelijkheid nemen, met nieuwe ideeën komen, zich willen ontwikkelen, de klanten goed helpen en bij je komen wanneer er problemen zijn. Hoe krijg je dat voor elkaar?

Uit meerdere onderzoeken is naar voren gekomen dat het grootste deel van de mensen van nature gemotiveerd, creatief en gedreven is. Dit komt niet altijd tot uiting in jouw bedrijf, maar het zit wel in de mens. We willen beter worden in wat we doen. We zijn gedreven om iets te bereiken, zeker wanneer er een groots doel is, een doel dat groter is dan wijzelf.

Heb jij het gevoel dat iedereen in je team wel weet wat het doel is van het bedrijf en voor de klanten? Mijn ervaring met de meeste klanten is dat de ondernemer dit denkt, maar dat de medewerkers niet duidelijk weten wat de richting is. We kunnen een kleine test doen: laat morgen iedere medewerker in je bedrijf opschrijven wat zij denkt dat het doel is van het bedrijf. Komen de antwoorden overeen met wat jij altijd zegt? Zegt iedereen hetzelfde?

Een van jouw belangrijkste taken om je team te laten groeien is veelvuldig vertellen en laten zien wat jouw visie is, en wat het doel is dat jullie willen bereiken. Dit moet je veel vaker doen dan je nu doet. Dan weet iedereen in je team de richting. Hiermee is iedereen goed in staat om zelf te bepalen hoe jullie daar gaan komen, wat daarvoor moet gebeuren en wat mensen zelf moeten doen hierin.

Door zelfmanagement in je team te ontwikkelen wordt het resultaat van het geheel groter dan de som van de collega's. Bij bedrijven waarin de medewerkers meer zelf bepalen, zijn de financiële resultaten beter, is er meer innovatie, is er een lager verloop van de medewerkers, is er minder ziekteverzuim, zijn de klanten tevredener en hoeft de ondernemer minder hard te werken.

Verdeel de werkzaamheden die jij op dit moment verricht als “manager” over het team. Laat je medewerkers zelf kiezen welke rol(len) ze willen oppakken. Gebruik Buurtzorg als voorbeeld: daar werken allemaal zelfstandige teams met ongeveer twaalf medewerkers. Ieder team heeft een “huishoudster en penningmeester”, een “prestatiebewaker”, een “planner”, een “ontwikkelaar” en een “mentor”. Klinken deze rollen je bekend in de oren? Er is een grote kans dat jij deze rollen als ondernemer op dit moment allemaal zelf hebt.

Als je deze rollen verdeelt over je team, geeft dat de volgende resultaten: medewerkers die je helpen in de groei van het bedrijf; ondernemende en gemotiveerde collega's die meewerken aan het realiseren van de missie van het bedrijf; een bedrijf dat nieuwe diensten, producten en initiatieven ontwikkelt, ook wanneer jij er niet bent; een team dat zelfstandig keuzes maakt en waarin de medewerkers elkaar helpen, zodat jij de ruimte krijgt om de dingen te doen die niet urgent, maar wel belangrijk zijn, die je het leukste vindt en waar je het allerbeste in bent.

Lees snel verder hoe je zo'n team krijgt.

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Ik wil geen manager zijn	7
Word geen manager	9
Meer leiderschap door beter luisteren	12
Coachen, klimaat en cultuur voor vrijheid en groei	13
Meer twifelen voor meer vrijheid	15
Hardnekkige gewoontes waardoor je niet groeit	17
Vul een goed idee niet aan met jouw suggesties	21
Gedragen beslissingen nemen met je team doe je zo	23
De energie van doelen en deadlines	27
De stopregel voor betere beslissingen	30
Het juiste moment voor betere beslissingen	32
In een crisis optreden als leider	35
Twee vragen voor jou	37
Over de auteur	38
Over het bedrijf ErnoHannink	40
Vragen	42



Ik wil geen manager zijn

Bij de ontwikkeling van je bedrijf heb je langzaam maar zeker een steeds groter team opgebouwd. Nog niet zo lang geleden kwam je erachter dat je vooral hele dagen met managen bezig bent, in plaats van met werken aan de dingen waar je echt goed in bent.

De laatste paar jaar besteed je steeds meer tijd aan het begeleiden van de mensen in je team en het beantwoorden van vragen.

Wat verwacht je dat er zou gebeuren met je bedrijf wanneer jij er een jaar tussenuit zou gaan? Zou je bedrijf:

- groeien;
- niet veel veranderen;
- krimpen?

Zelfmanagement

Voor een podcastaflevering sprak ik met Karin Tenelius, auteur van het boek *Moose Heads on the Table*. In dit boek lees je voorbeelden van bedrijven waar zij zelfmanagement invoerde. Ze deed dit als consultant en als ondernemer. Als ondernemer is ze niet vaker dan één keer per drie weken in het bedrijf aanwezig.

Hoewel ze het niet willen, zitten meerdere ondernemers met wie ik gewerkt heb vastgeketend aan hun bedrijf. Ze zijn vijftig uur per week of meer met het bedrijf bezig en het grootste deel van die tijd zijn ze ook in het bedrijf aan het werk. Ze hebben het gevoel dat het bedrijf niet doorloopt wanneer zij er niet zijn.

Tegelijk hebben ze het gevoel dat ze veel aandacht besteden aan het begeleiden en coachen van medewerkers. In de praktijk zie ik dat ze vooral (onbewust) bezig zijn met micro-managen.

In het bedrijf heerst een ouderkindrelatie tussen de ondernemer en de andere medewerkers. Wanneer de medewerker een vraag heeft gaat hij naar de ondernemer, die de vraag beantwoordt of het probleem oplost. Toegegeven, het voelt heerlijk wanneer mensen om hulp komen vragen. Je bent nodig. Er is vraag naar jouw expertise. Het lastige in deze ouderkindsituatie is dat je team niet zelf leert.

Het bedrijf groeit beter zonder jou

In zijn boek *Anything You Want* vertelt Derek Sivers hoe hij in een weekend besloten heeft dat hij helemaal klaar was met als alleswetende hele dagen bezig zijn met vragen beantwoorden. Hij besloot het roer volledig om te gooien en alle besluiten door de mensen zelf te laten nemen.

Dit deed hij niet door zich in één keer terug te trekken. Dit was zijn proces. Die maandag kwam er zoals gewoonlijk een medewerker in zijn kantoor en hij deed het volgende:

1. Hij riep iedereen in zijn kantoor;
2. hij herhaalde de vraag;
3. hij legde zijn antwoord uit en vooral het waarom achter zijn antwoord;
4. hij liet iemand in het team het antwoord met de uitleg opschrijven.

Op het moment dat de volgende medewerker met een vraag in zijn kantoor kwam herhaalde hij dit proces. Tot er op een dag niemand meer in zijn kantoor kwam met vragen. Vanaf dat moment besloot hij om vanuit huis te werken. Hij werkte nog steeds heel veel, maar nu alleen maar aan projecten die hij leuk vond.

Het bedrijf CD Baby groeide in zijn afwezigheid uit van acht medewerkers en 1 miljoen omzet naar achtenveertig medewerkers en 20 miljoen omzet. Je wilt helemaal geen manager zijn en hele dagen bezig zijn met werk waar je niet echt blij van wordt. Je wilt geen medewerker in je bedrijf zijn. Je wilt ondernemen.

Doorbreek het hamsterwiel waarin je loopt met de inzichten van Derek en Karin. Help de mensen in je team om zelf keuzes te maken en nieuw initiatieven te ontwikkelen, met als doel dat je bedrijf harder groeit wanneer jij niet aanwezig bent.

Heb je hulp nodig om jouw gewoontes hierin te veranderen en je beslissingen hierin te verbeteren? **Maak dan een afspraak** met me. Ik ga je hierbij helpen.

Word geen manager

Bij mijn vierde werkgever werd ik eindelijk manager. Het was een doel waar ik al een paar jaar naartoe had gewerkt. Ik was daar de manager van een businessunit. In mijn laatste baan voordat ik ondernemer werd, was ik ook manager, en toen was ik ook voor het eerst onderdeel van het managementteam.

Wat ik vooral wilde bereiken als manager was dat mijn collega's werk deden dat ze zelf leuk vonden. Telkens weer ging ik in gesprek met de mensen om te ontdekken wat ze echt wilden doen. Voor enkele medewerkers betekende dit dat ze uiteindelijk een andere baan zochten, omdat wat zij wilden niet mogelijk was in het bedrijf.

Doordat de mensen steeds meer gingen doen wat zij leuk vonden, kreeg ik meer ruimte om te doen wat ik het leukste vind: nieuwe dingen ontdekken. Dit betekende voor mij vooral nieuwe ideeën uitwerken, ontwikkelingen in de markt uitzoeken en nieuwe producten opzetten.

Plezier en resultaat

De afgelopen jaren heb ik ontdekt dat er veel betere oplossingen zijn dan het aanstellen van managers. Door de gesprekken met [Tom van der Lubbe](#), [Diederick Janse](#) en [Lisa Gill](#) en de boeken die ik las en die we bespraken in de Boekencast zoals [The Fearless Organisation](#), [Leaders Eat Last](#) en [Drive](#) werd het voor mij steeds duidelijker dat het nog veel beter kan.

De tijd van de manager zit er allang op, in ieder geval de tijd van mensen managen en mensen zien als een 'resource'. Mensen weten heel goed wat ze moeten doen wanneer je ze autonomie en de juiste informatie geeft.

Autonomie bij je medewerkers heeft als resultaat (Drive):

- meer plezier;
- meer resultaat;
- mensen blijven langer voor je werken (minder verloop).

Het is dus economisch goed voor je bedrijf als je medewerkers autonoom kunnen werken.

Als ondernemer met een klein bedrijf wil je dat je collega's zelf beslissingen nemen, nieuwe dingen oppakken, plezier hebben in het werk en groeien. Managers in je team zorgen hier niet voor, al zijn er wel rollen van de manager die je wilt ontwikkelen in je team.

Wanneer mensen zelf mogen bepalen hoe ze werken, met wie en wanneer, wordt het werk leuker voor iedereen. Je hoeft niet te registreren hoeveel uren er wordt gewerkt, misschien alleen nog hoeveel uren er voor iedere klant wordt gewerkt, voor de nacalculatie en facturatie.

In zijn boek *Drive* noemt Daniel Pink dit 'Results Only Work Environment' (ROWE). Dit is een werkomgeving waar alleen het resultaat van belang is. Niet het aantal uren dat mensen werken, maar wat ze bereiken. Wat is de taak die ze hebben en bereiken ze het resultaat?

Wanneer, hoe, met wie en waar ze hun werk doen is onbelangrijk voor het resultaat. Geef daar je team volledige vrijheid in en je krijgt het resultaat en bovendien heb je dan blijde collega's. Dit wil overigens ook zeggen dat je het resultaat meet en duidelijk bent wanneer de resultaten niet worden gehaald.

Het ontwikkelen van de intrinsieke motivatie van je collega's is belangrijk als leider want we hebben dit afgeleerd op school en in andere banen. Straffen en belonen wordt nog steeds gebruikt als strategie om meer resultaat te krijgen, terwijl allang duidelijk is dat dit juist een negatief effect heeft op het resultaat.

Om de intrinsieke motivatie bij je team te ontwikkelen zorg je voor:

1. autonomie;
2. meesterschap;
3. zingeving.

Word daarom een leider in je bedrijf, in plaats van een manager en geef de mensen in je team de vrijheid om de rollen op te pakken waar ze plezier in hebben. Zorg voor transparantie en geef alle medewerkers de informatie die ze nodig hebben om zelf besluiten te nemen. Deel geen opdrachten uit, maar ga in gesprek, stem het verwachte resultaat met elkaar af en luister naar je team. In een psychologisch veilige omgeving staan vanzelf de leiders op die je nodig hebt om te groeien.

Wil je als micro- of klein bedrijf meer initiatief en verantwoordelijkheid uit je team halen? Begin dan met de volgende stappen:

- Zorg voor duidelijkheid over de visie/missie van het bedrijf, en zorg ervoor dat iedereen hetzelfde beeld voor ogen heeft.
- Zorg voor kleine flexibele teams die zelf beslissen wat ze doen.
- Zorg voor inzicht in de cijfers, weet hoe je presteert.
- Experimenteer. Ontdek wat het beste werkt voor jullie bedrijf. Fouten maken mag.

Het begint voor jou als ondernemer met continu je visie delen in plaats van telkens nieuwe ideeën over je team uit te storten. Laat je team(s) zelf uitvinden hoe ze het best kunnen bijdragen aan de visie en de gezamenlijke missie.

Heb je twee duidelijke producten, regio's of soorten klanten? Splits je bedrijf dan op in twee teams. Geef de teams de informatie die ze nodig hebben en ondersteun ze alleen wanneer ze daarom vragen. Kijk hoe je ze met vragen verder kunt helpen in plaats van ze ideeën te geven.

Organiseer regelmatig een bijeenkomst waarbij je telkens weer de visie en de resultaten deelt. Beantwoord alle vragen van de medewerkers openbaar. Hoe meer je geheim houdt, hoe meer mensen hun eigen waarheden gaan bedenken, en deze waarheden zijn vaak minder positief dan de werkelijkheid.

Meer leiderschap door beter luisteren

Van nature zit het in me, luisteren. Na meer dan 260 podcastafleveringen – met meer dan 200 gesprekken met gasten – en een paar honderd coachingsgesprekken heb ik beter leren luisteren. Het lijkt zo eenvoudig, maar nog steeds merk ik dat ik tijdens een gesprek meerdere keren bezig ben met een reactie in mijn hoofd of een volgende vraag terwijl de ander praat.

Na het zien van het [interview van Simon Sinek met Bob Chapman](#) begreep ik het belang van luisteren voor leiderschap, de groei van het team en daarmee het bedrijf.

Het is veel lastiger dan het lijkt, goed luisteren. Luisteren zonder een mening te vormen. Luisteren zonder bezig te zijn met een reactie in je hoofd. Niet wachten op een moment waarop je de ruimte krijg in het gesprek om je verhaal te doen. Luisteren en doorvragen.

In plaats van adviseren of jouw idee toevoegen (Karin Tenelius):

- Reflecteer of geef terug aan de persoon of groep wat je opvalt.
- Vat thema's en patronen samen.
- Benoem het klimaat of wat er gebeurt onder de oppervlakte in de groep.
- Benoem de positie of status in relatie tot het doel.
- Stel coachingsvragen.

Enkele voorbeelden van lastige coachingsvragen (Karin) zijn:

- Wat wil je bereiken met dit gesprek (doel)?
- Hoe wil jij het hebben?
- Welke alternatieven zie je?
- Wat heb je nodig om [haar woorden]?
- Wat ontbreekt er voor je om [haar woorden]?
- Wat is essentieel voor je om [haar woorden]?
- Wat houdt je tegen om [haar woorden]?
- Wat kan de volgende (of eerste) stap zijn?
- Hoe kun je [haar woorden] doen?
- Hoe kun je voorwaarts bewegen?
- Vertel meer over [haar woorden]?

Uit *Moose Heads on the Table*.

Coachen, klimaat en cultuur voor vrijheid en groei

Een van de belangrijkste redenen waarom ik voor mezelf ben begonnen was vrijheid. De vrijheid om de dingen die ik zaaide te oogsten. De vrijheid om te kiezen voor mijn eigen tijdsindeling zodat ik mijn kinderen kon zien opgroeien. De vrijheid om keuzes te maken. Dit zijn belangrijke dingen die ik miste in de banen die ik tot 2006 had gehad.

Vrijheid hoor ik regelmatig terug als een belangrijke reden waarom ondernemers met hun eerste bedrijf zijn gestart. Ze hadden een idee of een visie en konden deze niet kwijt in hun baan of bij hun werkgever. Ze kozen voor de vrijheid om hun idee of visie zelf uit te voeren. In de groei van het bedrijf ontdekten diezelfde ondernemers dat ze veel minder vrij waren dan verwacht.

Je hebt niet één manager (“baas”) maar velen, de klanten en werknemers zijn je baas geworden. Ondernemers als Robert Kiyosaki en Derek Sivers ontdekten dat de werknemers er vooral voor zorgden dat ze niet vrij waren.

In het model van Kiyosaki ben je vrij wanneer je een bedrijf hebt en er zelf niet in werkt. Sivers noemt de vrijheid dat hij kon doen wat hij wilde (twaalf uur per dag programmeren om de webshop te verbeteren), terwijl hij helemaal niet in het bedrijf aanwezig was en de operatie zelfstandig verder liep. Sterker nog, na een jaar afwezigheid was zijn bedrijf (CDBaby) harder gegroeid.

In de verhalen van Karin Tenelius zie ik de vrijheid die ze voor zichzelf creëerde met zelfmanagement in het bedrijf dat ze kocht tijdens haar zwangerschapsverlof. Ze deed dit door niet vaker dan één keer per drie weken op kantoor te zijn. Op de andere dagen moesten de medewerkers zichzelf redden.

In haar boek *Moose Head on the Table* vind je drie pijlers voor zelfmanagement in je team:

1. een coachende instelling en manier van zijn;
2. een focus op het werkklimaat (wat speelt er onder de oppervlakte – gevoelens, emoties, relaties, mindset);
3. een cultuur van mandaat en betrokkenheid.

In het kort:

1. coaching;
2. klimaat;
3. cultuur.

Deze drie elementen maken de groei van je bedrijf mogelijk, ook wanneer jij niet aanwezig bent.

Het **coachen** van de mensen in je team zodat ze hun eigen maximale potentieel bereiken is belangrijk. Dit is goed voor de persoon, de collega's, de klant en dus voor het bedrijf.

Voor een goed **klimaat** in je bedrijf is het belangrijk dat je continu naar boven haalt wat er onder de oppervlakte speelt. Onuitgesproken geschiedenis, onderlinge conflicten en scheve verhoudingen hebben veel effect op hoe mensen op elkaar reageren.

Door goed te **luisteren** naar wat er in je bedrijf speelt in onderlinge onenigheid, conflicten of discussies en je team de ruimte te geven om deze dingen uit te spreken verbeteren onderlinge verhoudingen zich. Door dit regelmatig te doen gaan de mensen in je team dit steeds meer zelf oppakken. Verhoudingen worden beter, het werk wordt efficiënter en mensen gaan met meer plezier naar het werk.

Jij als ondernemer en manager wilt de mensen in je team mandaat geven om zelf beslissingen te nemen en te leren van de gevolgen. Neem het niet van ze over als het niet gaat zoals je verwacht of kort niet op de bonus wanneer het resultaat er nog niet is. Daarnaast geef je het team het mandaat om de keuzes te maken zonder jouw goedkeuring. Dit zorgt voor een cultuur met betrokkenheid in je team, waardoor je werknemers de verantwoordelijkheid nemen die je al zo lang probeert bij je team te ontwikkelen. Wil je aan de slag met zelfmanagement van je team? Leer beter luisteren en ontwikkel je coachingsvaardigheden. Jij zet de eerste stap naar zelfmanagement en naar een bedrijf dat als vanzelf groeit door jezelf te ontwikkelen.

Veel plezier.

Meer twijfelen voor meer vrijheid

Resultaten uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst, al ga je daar bij het opstellen van je plannen en doelen wel van uit. Met je team werk je hard en lever je kwaliteit, en hiermee doe je er alles aan om de klanten aan jullie te binden.

Totdat jouw contactpersoon bij het bedrijf vertrekt, de directeur of aandeelhouder een concurrent introduceert uit haar eigen netwerk of de markt onverwacht stilvalt bij je grootste klant. Er zijn zoveel dingen die jullie toekomst beïnvloeden dat het lastig is om een omzet te voorspellen voor het komende jaar, laat staan de komende vijf jaar.

Spreadsheets zijn geduldig en door te spelen met percentages en lijntjes zet je verwachtingen uit en bepaal je de doelen. Je rekent uit hoeveel klanten je nodig hebt om deze doelen te bereiken. Dit reken je terug naar het aantal afspraken die er nodig zijn om die klanten te krijgen. Deze grafieken en doelen werken zolang alles in jullie omgeving stabiel is. Dat kan voor een tijdje wel zo lijken, maar dan gebeurt er iets onverwachts in de markt. Er gebeurt iets waardoor al je voorspellingen in het water vallen. De geschiedenis laat ons zien dat onverwachte gebeurtenissen van alle tijden zijn – dingen als pandemieën, branden, economische crises komen telkens weer voor.

Je hebt geen idee wanneer de volgende crisis komt, maar dat die komt staat vast. In je doelen kun je er geen rekening mee houden, maar het is goed om er mentaal wel mee bezig te zijn.

Doorloop verschillende scenario's voor je bedrijf met je team, zoals:

- Wat is het effect van een brand bij mijn grootste klant op mijn omzet?
- Wat gebeurt er wanneer mijn bedrijf afbrandt?
- Wat moet je doen wanneer je beste medewerker morgen naar de concurrent vertrekt?
- Wat zijn de gevolgen wanneer jij morgen ernstig ziek wordt?
- Wat verandert er voor je cashflow wanneer je grootste afzetmarkt morgen stilvalt?
- Wat moet je doen wanneer een cybercrimineel jouw data of website gijzelt en losgeld vraagt?

Cijfers, getallen, doelen met soms twee cijfers achter de komma geven een gevoel van zekerheid. Een schijnzekerheid.

Isaiah Berlin schrijft over de vos en de egel, waarbij de vos vele dingen weet en de egel één groot ding weet. De egel is stellig over dat ene ding dat zij weet. De vos onderzoekt, ontdekt, twijfelt en herstelt.

Je denkt als ondernemer dat het belangrijk is dat je een egel bent en stellig bent over de richting van het bedrijf en die moet onderbouwen met cijfers zodat de mensen in je team zelf beslissingen kunnen nemen. Terwijl wat meer twijfel over de toekomst en cijfers laten zien en naar verschillende meningen in je team luisteren je bedrijf verder brengt. Met name in onzekere tijden. Een bedrijf runnen in stabiele tijden kan iedereen. Een team bouwen dat het bedrijf overeind houdt in onzekere tijden, dat is de kunst. Een duurzaam bedrijf bouwen terwijl je geen zekerheid hebt over de toekomst.

Bij een crisis weet eigenlijk niemand waar het heen gaat. De egels die stellig beweren dat zij weten wat er gaat gebeuren hebben zich slecht voorbereid op alternatieve scenario's. Wees een vos en ontdek samen met je team wat jullie gaan doen wanneer er een nieuwe onverwachte crisis voor de deur staat. Zodat de medewerkers in je team zelf gaan ontdekken wat ze moeten doen en niet verstijven en wachten op jouw visie in een moment van crisis. Je wilt vrijheid van je bedrijf, altijd.

Mijn gewoontes helpen me om de dingen te doen die mij tot nu toe het meeste hebben opgeleverd. Dat zijn de gewoontes die bijdragen aan mijn doel, de goede gewoontes. In tijden van crisis houd ik zoveel mogelijk vast aan mijn gewoontes en onderzoek daarnaast alternatieven die in deze periode beter werken, zoals samenwerken.

Hardnekkige gewoontes waardoor je niet groeit

Het mooie van gewoontes is dat ze automatismes zijn, je doet ze zonder dat je er bewust over nadenkt ([systeem 1](#), Kahneman). Dat is ook gelijk het lastige aan gewoontes. Wanneer je iets niet wilt, doe je het toch, zonder erover na te denken.

Je wilt zoveel mogelijk gewoontes die bijdragen aan je doel en zo min mogelijk gewoontes die je van je doel afleiden. Zeggen dat je het gewoon anders moet doen vanaf nu lijkt met een beetje discipline de oplossing, maar dat is het niet ([Good Habits](#), [Bad Habits](#)). De meeste gewoontes waar je vanaf wilt zitten diep in je systeem en worden geactiveerd door iets.

Zo zijn er verschillende gewoontes die je helpen om je bedrijf te laten groeien en zijn er evenzoveel die je daar onbewust vanaf houden. Vandaag wil ik het met je hebben over de gewoontes die je onbewust hebt, maar die je afhouden van de groei die je zoekt.

Hieronder een overzicht van de meest hardnekkige gewoontes die je tegenhouden om te groeien. Kijk welke je bij jezelf herkent.

Alle beslissingen zelf nemen

Er zijn een paar mensen in je bedrijf in wie meer pit zit dan in de rest. Zij hebben er van nature meer voor over om de klanten te helpen en een succes te maken van de opdrachten. Ze zijn de eersten die openstaan voor de vernieuwing die je voorstelt. Zij helpen je bij de groei van je bedrijf en je vertrouwt ze.

De dagelijkse beslissingen in hun werk nemen ze zelf, maar bij beslissingen die wat verder gaan komen ze bij jou uit. Uiteraard help je ze, door, nadat ze hebben uitgelegd waar ze tegenaan lopen, een keuze te maken. Je luistert aandachtig en geeft aansluitend advies over hoe ze het beste verder kunnen gaan, of je onderneemt zelf snel actie voor de volgende stap.

De belangrijke beslissingen voor je bedrijf neem je allemaal zelf, onbewust. Je merkt niet eens dat je het doet.

Vernieuwing initiëren

“Alle vernieuwing komt van mij,” zei een ondernemer wanhopig tegen mij. “De mensen hebben het niet in zich.” Tijdens de gesprekken met zijn team ontdekte ik dat hij vernieuwing vanuit zijn team vooral niet toestaat.

Je weet het altijd net iets beter. Je wijst een idee van je team niet direct af, maar je past het wel een beetje aan, omdat het dan beter werkt voor jullie bedrijf, en voert het met minimaal overleg in. Vernieuwing zit wel in je team, maar jij haalt het er niet uit. Dit komt mede door de volgende hardnekkige gewoonte.

Nieuwe ideeën de organisatie in gooien

Doordat jij regelmatig op pad bent en praat met klanten en leveranciers, kom je in aanraking met veel ideeën. Je bent tenslotte ondernemer en je gebruikt deze ideeën om je bedrijf te verbeteren, kosten te besparen of meer omzet te draaien.

Terwijl de rest van het bedrijf nog werkt aan jouw vorige idee, slinger jij alweer een nieuw idee het bedrijf in. Dit doe je achteloos; je noemt je nieuwe idee in verschillende overleggen, zet het op de agenda van de juiste mensen in je team in de hoop dat ze het idee oppakken en er een succes van maken. Je rekent erop dat ze dit doen naast het werk dat ze nu allemaal al doen. Jij werkt tenslotte ook hard voor het bedrijf.

Wanneer er uiteindelijk niets gebeurt met je idee zie je een bevestiging van je gevoel dat jij alle vernieuwing moet initiëren. Er komt immers niets uit je team. Je team wacht meestal een paar weken om te zien of het idee dat je nu hebt ook werkelijk blijft of dat je het binnen enkele weken weer aanpast.

Declarabel werk voor klanten

Je werkt nog steeds voor klanten. Je vindt het leuk. Je vindt het ook belangrijk dat je met de poten in de klei blijft. Je blijft verbonden met het werk en de klanten zodat je weet wat de behoefte van de klant is en alert bent op veranderingen in de markt. De rest van je werk als ondernemer doe je op de momenten dat het rustiger is, buiten kantoor tijd.

Werken vanuit je inbox

Jouw inbox staat continu open. Je krijgt een melding van een nieuwe e-mail op je computer, op je tablet, op je smartphone en sinds kort op je horloge. Je beantwoordt niet gelijk iedere e-mail, maar je kijkt wel even om te beoordelen of een nieuwe e-mail urgent is. Stel je voor dat je een belangrijke aanvraag, een opmerking van een klant of een melding van de leverancier die gezegd had dat ze vandaag zou leveren zou missen.

Werken vanuit je inbox betekent dat je vooral werkt aan de prioriteit van een ander. Het telkens afgeleid zijn van het niet-urgente maar wel belangrijke werk door de meldingen van je telefoon zorgt ervoor dat je niet in de flow komt en ongemerkt langer over het werk doet.

Een actielijst

Alle acties die je moet doen staan op een actielijst. Iedere dag streep je er een paar af, maar komen er net zo vrolijk nieuwe acties bij op de lijst. Jouw actielijst is nooit afgerond aan het einde van de dag. Zo wil je het ook, stel je voor dat er een moment op de dag komt waarop je geen acties meer hebt om te doen. Daarom heb je liever een actielijst die groter is dan je in één dag kunt afronden.

Als eerste op kantoor zijn en als laatste vertrekken

Je ziet het als het goede voorbeeld geven, altijd als eerste beginnen en als laatste klaar zijn met het werk. Altijd beschikbaar zijn voor vragen. Jij sluit het bedrijf af wanneer je vertrekt. Zo ben je ooit begonnen en hiermee ben je gegroeid met het bedrijf tot waar je nu staat. Je bent altijd beschikbaar voor de mensen in je team en voor de klanten.

Op kantoor zijn

Je hebt het gevoel dat je zoveel mogelijk op kantoor moet zijn. Wanneer je niet bij klanten bent of bij een leverancier, ben je in je bedrijf. Je hebt het gevoel dat je op kantoor moet zijn voor je team zodat je medewerkers altijd met vragen bij je terecht kunnen. Wanneer ze voor een lastige beslissing staan wil je ervoor zorgen dat het werk niet stilvalt en jij kunt helpen waar nodig.

Dingen waar je goed in bent zelf doen

In de afgelopen jaren heb je geleerd om verschillende dingen in je bedrijf te doen die niemand anders kan. De andere mensen in je team hebben

er de kennis, expertise of tijd niet voor. Daarnaast ben je er ook nog eens goed in. Doordat je veel dingen doet waar je goed in bent heb je veel minder tijd over om te werken aan de dingen waar jij het allerbeste in bent. De dingen die niet urgent maar wel belangrijk zijn voor je bedrijf.

Micromanagement

Het maandelijkse overleg wordt door jou georganiseerd. De agenda voor dat overleg maak jij. Je wilt graag loslaten, maar telkens vragen de mensen in je team om antwoorden en oplossingen. Door jouw gedrevenheid om mensen te helpen kom je telkens weer in de ouderkindrelatie, waarin de kinderen (je collega's) de ouder (jij) om antwoorden en hulp vragen. Je wilt het eigenlijk niet, maar wordt als vanzelf in die ouderrol geduwd.

Gewoontes veranderen

Deze gewoontes kun je alleen maar veranderen door jouw gedrag te veranderen. Door drempels aan te leggen voor het gedrag dat je niet meer wilt en de drempels te verlagen voor het gedrag dat je wilt aanleren.

Voor meer vrijheid wil je omschakelen naar een bedrijf waar jij gerust een jaar kunt wegblijven terwijl het bedrijf doorgroeit en je team zelf beslissingen neemt.

Vul een goed idee niet aan met jouw suggesties

Ruim twintig jaar geleden, toen ik als businessunit-manager bij Stork in Eerbeek werkte, had ik een idee voor een nieuw product. In het gesprek na ons maandelijkse overleg legde ik het in mijn ogen gave idee voor aan Luigi, mijn manager met veel ervaring.

Gelukkig, hij vond het ook een goed idee, hij zei dat ik het verder moest uitwerken en... hij had een aantal suggesties om het product nog beter te maken. Enthousiast ging ik terug naar mijn kantoor met de aanvullingen van Luigi om mijn idee te verbeteren en er een plan voor te schrijven.

Tijdens ons overleg waren er een paar klachten van klanten binnengekomen bij onze afdeling. Bij binnenkomst op de afdeling werd ik gelijk door Dirk aan mijn witte labjas getrokken. De dag vloog voorbij met het oplossen van de klachten en het beantwoorden van vragen van klanten. Aan het plan ben ik niet meer toegekomen.

In de dagen daarna verloor ik langzaam maar zeker mijn energie voor het idee. Met de aanvullingen van Luigi was het ook niet meer echt mijn idee. De aandacht ging naar andere projecten en het idee is nooit uitgevoerd.

Met mijn beste intenties deed ik het

Een paar maanden geleden had ik een gesprek met Mark. Hij deelde vol enthousiasme en energie zijn idee voor een nieuw platform dat zijn wereld zou veranderen. Aandachtig luisterde ik naar zijn idee, en er vormden zich allerlei beelden in mijn hoofd. Af en toe stelde ik een vraag als ik iets niet begreep, of als ik wilde weten hoe hij bepaalde dingen voor zich zag.

Na een uitleg van ongeveer 25 minuten had ik een goed beeld van Marks platform, al waren er nog veel dingen niet ingevuld. Hij werd stil en vroeg wat ik ervan vond.

Vanaf dat moment ging ik de fout in.

Op verschillende onderdelen had ik suggesties voor hoe hij het platform zou kunnen verbeteren. Ik had verschillende suggesties om het net even anders te doen. We praatten samen verder over het idee en voor mijn gevoel werd het platform steeds beter en werden de onduidelijkheden

verhelderd. Aan het einde had hij een aantal concrete stappen voor hoe hij verder zou gaan.

Een maand later sprak ik hem weer. Aan het einde van ons gesprek was ik verrast dat hij nog niets had verteld over hoe hij was verdergegaan met zijn idee. Door mijn aanvullingen had ik het gevoel gekregen dat ik deelnemer was geworden van zijn platform. “Hoe staat het met je platformidee?” vroeg ik. Daar was hij niet echt aan toegekomen. Hij had er nog wel over nagedacht, maar had nog geen actie ondernomen. Hij klonk veel minder enthousiast dan een maand geleden.

Ondertussen zijn we een aantal maanden verder en heb ik niets meer van het platform gehoord. Ik hoop dat het nog bij hem leeft, maar ik ben bang dat het een stille dood is gestorven, en dat zou mijn fout zijn.

Geef niet jouw suggesties

In het gesprek dat ik twee maanden later had met Sandra maakte ik bijna weer dezelfde fout. Gelukkig dacht ik aan mijn leerpunten uit het gesprek met Mark en dwong ik mezelf ertoe om alleen maar te luisteren. Aan het einde van haar idee vroeg ze mijn gedachten. Ik vertelde haar wat ik aan het leren was over luisteren en input geven. Ze wilde nog steeds mijn input.

Het belangrijkste wat ik kan doen wanneer iemand met een idee naar mij toe komt is:

1. Aandachtig luisteren.
2. Vragen stellen om dingen te verduidelijken die in haar eigen hoofd logisch zijn, maar die ik nog niet begrijp.
3. Haar veel plezier wensen bij de uitvoering van haar idee.

En vooral geen suggesties geven om het idee te verbeteren.

Gedragen beslissingen nemen met je team doe je zo

In 1998 kreeg ik bij Stork Veco voor de eerste keer een leidinggevende rol in mijn werk. Voor het eerst mocht ik een team van mensen ‘managen’. Manager zijn hield op dat moment voor mij vooral in dat ik bij verschillende overleggen met andere managers aanwezig was, plannen uitwerkte voor de businessunit en een luisterend oor was voor de collega’s.

Het sturen van het team betekende voor mij dat ik ervoor zorgde dat de medewerkers in dat team zelf de dingen oppakten, initiatief namen en samen de problemen oplosten. Dit ging lang niet altijd zoals ik had gehoopt. Het was een leerzame tijd.

In mijn volgende managementfunctie bij Comfoor liet ik opnieuw veel over aan het team zelf. Keuzes die de leden van het team gezamenlijk maakten waren bijvoorbeeld wie wanneer werkte, hoe ze de klanten benaderden en wie wanneer op vakantie ging. Ook maakten ze zelf afspraken met klanten.

In deze functie maakte ik onderdeel uit van het managementteam en het bijbehorende MT-overleg. Dit is de plek waar keuzes worden gemaakt die je als manager moet overbrengen naar je team. Zo maakte ik een marketing- en verkoopplan voor elke periode, waarbij ik de inzichten van het team gebruikte. Dit plan werd dan besproken in het MT-overleg en daarna kon ik dan, meestal met aanpassing van de managers en de directeur, het plan bespreken met mijn team.

Als manager wilde ik dat de mensen vooral hun eigen ding deden en dat ze mij vragen konden stellen over onderwerpen waarin ik ervaring had opgedaan. Het overleg met andere managers, dat vaak lang duurde, was een van mijn minst favoriete taken.

Leiding

In een klein bedrijf wil je helemaal geen managementlaag toevoegen, want dit levert vooral inefficiëntie op. Er wordt meer overlegd, er gaat informatie verloren, er wordt meer gemeten en er komen vaste processen en procedures, want alles moet natuurlijk wel gaan zoals de manager het heeft bepaald.

Wat je wilt als ondernemer is dat mensen de leiding nemen die op dat moment het meeste inzicht hebben. Dit zijn dus telkens andere mensen, afhankelijk van de keuze waar het bedrijf voor staat.

Leiderschap ligt bij degene die op een gegeven moment de situatie het beste kan doorgronden; leiderschap is dus niet aan een bepaalde functie verbonden.

“Het management moeten ernaar streven om zoveel mogelijk individuele gezichtspunten in de besluitvorming te integreren.” Mary Parker Follet.

Integratie beslissingen

Wanneer je mensen betreft bij beslissingen is de kans vele malen groter dat ze ze accepteren en ermee gaan werken. Volgens de visie van Follet wil je alle lagen van de organisatie betrekken bij de beslissingen. De gedachten en meningen van veel verschillende personen over een bepaald thema worden geïntegreerd om tot een bepaald resultaat of een bepaalde conclusie te komen.

Deze inzichten van Follet lijken direct terug te komen in de structuur voor ‘Generative decisions’ die Samantha Slade gebruikt in haar bedrijf en die ook terugkomt in haar boek *Going Horizontal*.

Wanneer jij naar gedragen beslissingen wilt in je bedrijf en alle kennis in je bedrijf wilt gebruiken voor de strategische beslissingen heeft Slade onderstaande zeven stappen voor je.

In zeven stappen naar een gezamenlijk gedragen beslissing:

1. Rijpheid
2. Voorstel versie 1
3. Verduidelijking
4. Reacties
5. Voorstel versie 2
6. Bezwaren
7. Zichtbare bevestiging

Lees hier het artikel over [generatieve beslissingen](#) van Slade. In het kort zijn dit de zeven stappen.

Rijpheid

Is de tijd rijp voor een beslissing? Is alle informatie beschikbaar voor een beslissing?

Voorstel versie 1

Wie van de groep wil een eerste voorstel doen? Zij vat het voorstel samen in één zin.

Verduidelijking

De groep stelt vragen aan de voorsteller. De voorsteller kan dan de vraag beantwoorden of reageren met 'niet bekend'.

Reacties

Iedereen in de groep (behalve de voorsteller) geeft haar reactie op het voorstel.

Voorstel versie 2

Met de reacties maakt de voorsteller een nieuwe versie van het voorstel.

Bezwaren

Bezwaren moeten een risico of achteruitgang voor het bedrijf benoemen. De voorzitter bepaalt of een bezwaar terecht is of niet. Bij terechte bezwaren maakt de voorsteller een nieuwe versie. Net zo lang tot er geen bezwaren meer zijn.

Zichtbare bevestiging

Alle teamleden geven zichtbaar, door bijvoorbeeld een duim op te steken, aan dat ze kunnen leven met het voorstel dat er nu ligt. Wanneer iemand niet de duim opsteekt ga je terug in het proces om het voorstel te verduidelijken of om een bezwaar weg te nemen. Dit doe je totdat iedereen zichtbaar heeft bevestigd.

Met voldoende ervaring in dit proces is het goed mogelijk om veel beslissingen in korte tijd te nemen. Slade noemt in het artikel dat ze op deze manier al eens 19 strategische beslissingen heeft genomen in een uur.

Follett stelde dat organisaties het best functioneren als alle leden samenwerken om feiten te verzamelen en te analyseren en gezamenlijk verantwoordelijkheid te nemen voor de beslissingen.

Wat houdt je tegen om alle feiten en ervaringen die in je bedrijf aanwezig zijn te gebruiken voor gedragen beslissingen, waardoor je team daarna ook de verantwoordelijkheid neemt voor de uitvoering en de groei van jullie bedrijf?

De energie van doelen en deadlines

Een doel met een deadline geeft je de focus om voor een bepaalde datum iets gedaan te krijgen. Het geeft ook stress. Je moet hard werken om het doel te behalen en focussen op de deadline, waarbij je soms de reden van het doel uit het oog verliest.

Wat doe je als je het doel hebt gehaald op de dag van de deadline? Je creëert een nieuw doel, met een nieuwe deadline. Je schiet weer in de stress om dat doel te behalen.

Wat doe je als je het doel niet op die datum bereikt? Je stelt een nieuwe deadline en je verandert je werkwijze. Je schiet weer in de stress om de nieuwe deadline te halen.

Je holt van de ene mijlpaal naar de andere, het economische doel achterna. Wanneer een doel is behaald, is het nieuwe doel voor de volgende periode net iets moeilijker te bereiken. Waarom doen we dit?

In de groep waarmee ik hardlooptrainingen doe hebben we aan het einde van het jaar een gezellig samenkomen waarbij de doelen wat betreft tijden voor verschillende afstanden voor het komende jaar worden opgeschreven. Nog niet één keer heb ik gezien dat mensen een tijdsdoel hebben opgeschreven dat minder ambitieus was dan dat van het afgelopen jaar. We willen allemaal iets sneller zijn dan we tot nu toe hebben gelopen.

Als mens vinden we het fijn wanneer we ons ontwikkelen. Iets nieuws leren maakt ons gelukkig. Iets wat je eerst lastig vond en nu wel kunt maakt je blij. Niet vreemd dus dat een doel je blij kan maken.

Bij het hardlopen weet ik nu dat ik veel moet trainen om een tijd te verbeteren. Ik krijg kleine correcties in mijn loophouding van de trainer. Meer spreiding in de verschillende tempo's die ik loop, meer trainingen op een lage hartslag. Ademhalingsoefeningen, krachttraining van de bovenbenen en de kernstabiliteit.

Een goede coach doet niets anders dan continu kleine correcties geven. Veel op een vaste manier trainen met kleine correcties van je coach maakt je steeds iets beter (Coyle in [The Talent Code](#)). Dit alles gebeurt zonder de

druk van een deadline. Misschien komt er een wedstrijd aan, maar daarna is er weer een en daarna weer een. Geen reden dus om alle druk op die eerste wedstrijd te leggen.

Vanwaar die haast?

Vanwaar dan toch die haast om je doelen te bereiken op een bepaalde deadline? Vanwaar de haast om tien nieuwe klanten te krijgen voor het einde van de maand? Waarom een deadline voor de volgende honderd abonnees?

De doelen die worden vastgelegd door veel ondernemers en hun team zijn getallen op dit niveau: meer omzet, meer winst, meer klanten, meer abonnees, meer lezers of kijkers en telkens sneller.

Hoe oud verwacht je dat je wordt?
Hoeveel jaren heb je dan nog?

Ik verwacht dat ik rond de tachtig of negentig word. Ik heb dan nog dertig jaar. Dat is minder dan ik tot nu toe geleefd heb, maar nog steeds een lange tijd. Een tijd waarin er van alles kan gebeuren.

Hoelang verwacht je dat je bedrijf blijft bestaan? Bouw je aan een duurzame missie en aan een bedrijf dat doorgroeit, ook wanneer jij niet meer in beeld bent? Waarom dan die haast om een zelf vastgesteld doel voor een bepaalde fictieve deadline te bereiken?

Belangrijke onderwerpen waarbij meer haast geboden is krijgen van de meeste mensen nauwelijks aandacht. Vraagstukken die niet alleen onszelf raken, maar vooral anderen en toekomstige generaties, zoals:

- Hoe verminderen we het verbruik van fossiele brandstoffen?
- Hoe zorgen we ervoor dat we de aarde minder kapotmaken – bossen, tropisch regenwoud, erosie?
- Hoe stoppen we de groei van de hoeveelheid dierlijke producten die we eten?
- Hoe bouwen we een circulaire economie?
- Hoe verminderen we de financiële ongelijkheid?
- Hoe dringen we ondervoeding?

Doelen en deadlines zijn een onderwerp waar ik al lang mee bezig ben en waarmee ik ook worstel. Soms word ik meegesleurd in een doel op de korte termijn, terwijl ik het fijner vind om te werken aan een proces en telkens kleine verbeteringen aan te brengen. Ik heb ervaren dat kleine verbeteringen op termijn meer resultaat opleveren. Ik werk dan geconcentreerder, met minder stress en met meer plezier.

De stopregel voor betere beslissingen

Wat is moment dat je stopt?

Wanneer stop je met investeren in een project dat niet loopt? Wanneer stop je met investeren in die ene medewerker? Wanneer stop je met hard werken?

Wanneer stop je?

Wat helpt is om de regels simpel te maken (boek [Simple Rules](#)).

Eenvoudige regels helpen je om informatie sneller te verwerken. Dit maakt het makkelijker om een beslissing te nemen. Wanneer er te veel informatie is, stel je de beslissing die je moet nemen liever uit.

Het [beslissingenboek](#) helpt je om je beslissingsproces te verbeteren door minder naar de beslissing zelf – het resultaat – te kijken en meer te kijken naar het proces waarmee je tot een beslissing bent gekomen. Door na een paar maanden nog eens naar je beslissing te kijken om te zien of je een goede keuze hebt gemaakt en dit ook weer vast te leggen in je boek word je je meer bewust van je proces en het effect van de omstandigheden en emoties.

Veel beslissingen zijn gekoppeld aan allerlei emoties die op het moment van je beslissing spelen. Om betere beslissingen te kunnen nemen wil je dat deze emoties het proces zo min mogelijk beïnvloeden.

Bepaal nu wanneer je stopt

Zo kun je veel beter van tevoren vastleggen wanneer je gaat stoppen dan wanneer je midden in het proces zit. Wanneer je een samenwerking begint, een nieuwe medewerker op het punt staat om te beginnen of wanneer je een grote investering gaat doen is het goed om op dat moment vast te leggen wat je grens is. Wanneer voldoet iets niet meer en ga je stoppen?

Wanneer je besluit om geld te investeren in een belegging, aandelen of een nieuw project is het slim om van tevoren te bepalen wanneer je stopt. Zo had [Gerard Loeb](#) – een beroemde investeerder – een eenvoudige stopregel. Wanneer moet ik verkopen? Als de investering 10% van de waarde heeft verloren. Geen uitzonderingen.

Dit is een eenvoudige stopregel die je vooraf kunt opstellen. Wanneer je iedere dag opnieuw moet bepalen wanneer je gaat stoppen, spelen de emoties van dat moment een grote rol. De kans dat je de investering langer vasthoudt omdat je gelooft dat het wel goed komt is op het moment dat je een beslissing moet nemen groot, en dat maakt het lastig voor je om te besluiten om te stoppen.

Bergsporters zoals [Katja Staartjes](#) gebruiken ook dit soort stopregels, die ze met elkaar in het kamp voor vertrek bepalen. Als we niet voor 14:00 de piek hebben bereikt gaan we terug. Een eenvoudige regel die je bij de start van de beklimming met elkaar bepaalt. Zou je in het moment telkens kijken hoever je nog kunt gaan voordat je teruggaat, dan is de kans groot dat je doorzet en niet meer (op tijd) terugkomt, omdat je te optimistisch bent geweest over hoe groot de afstand is die je nog moet afleggen en hoe de afdaling verloopt.

Sta je aan het begin van een interessant project waarin je met een aantal mensen samenwerkt, bepaal dan op dat moment samen de stopregel. Wat zijn de voorwaarden voor wanneer we stoppen? Wat is de regel die voorkomt dat je te veel tijd, geld of aandacht spendeert aan een project of samenwerking?

Welke stopregel kun jij bedenken voor de investering in een relatie, samenwerking of project?

Het juiste moment voor betere beslissingen

Het circadiaans ritme ken je waarschijnlijk wel. Dit is het ritme dat onze slaap regelt en duurt ongeveer 24 uur. Het is een dagelijks ritme. Wat ik ontdekte is het effect van dit ritme op de beslissingen die je neemt. Zo heb je de vroege vogels en de nachtuilen; de grootste groep zit hiertussenin. De meeste mensen hebben een gemiddeld dagelijks ritme, ongeveer 65%. Ongeveer 21% van de mensen is een nachtuil en ongeveer 14% van de mensen is een vroege vogel.

Het is goed om je te realiseren wat je natuurlijke ritme is, het ritme waarin je het beste presteert.

Met de Munich chronotype questionnaire kun je aan de hand van drie vragen snel bepalen tot welke van deze drie categorieën je behoort. Beantwoord de onderstaande vragen vooral vanuit de vrije dagen, wanneer je vrij bent om te kiezen hoe laat je naar bed gaat en wakker wordt.

1. Hoe laat ga je meestal naar bed?
2. Hoe laat word je meestal wakker?
3. Wat is het midden van deze twee tijdstippen?

Wanneer je bijvoorbeeld meestal om 00:00 naar bed gaat en om 8:00 wakker wordt op je vrije dagen, is het midden van deze twee tijdstippen 4:00 's nachts. Hiermee val je in de grootste groep – je bent geen vroege vogel en geen nachtuil.

Wanneer je om 21:00 naar bed gaat en om 5:00 wakker wordt op de dagen dat je geen verplichtingen en afspraken hebt, is het midden 1:00 's nachts en ben je een echte vroege vogel. Je hebt de meeste energie in de ochtend en al vroeg in de avond ben je klaar met de dag.

Wat doet dit ritme met je beslissingen?

Wanneer je een vroege vogel bent of in de grootste groep valt, ben je in de ochtend het beste in analytische uitdagingen. In de ochtend ben je goed in staat om je grenzen te bewaken en focus te behouden.

In de middag heb je meer moeite met focus behouden en dat is een prima moment voor creatieve werkzaamheden en inspiratiemomenten.

Ben jij een echte nachtuil, dan is dit precies andersom: in de ochtend/middag kun je het best de meer creatieve werkzaamheden verrichten, en de middag/avond bewaar je voor de analytische taken.

In het boek **Het juiste moment** laat Daniel Pink aan de hand van verschillende onderzoeken zien wat de beste momenten zijn om welk soort werkzaamheden te doen. Wanneer je de gehele dag door dezelfde werkzaamheden moet verrichten, vind je suggesties in het boek voor wat je kunt doen om weer alert te worden later op de dag.

Enkele suggesties om weer alert te worden zijn:

- Ieder uur een korte onderbreking van 7 minuten, weg van je werkplek, zonder telefoon of werk. Het beste is een praatje (niet over het werk) met een collega in de buitenlucht.
- Een goede lunch. Eet je lunch niet aan je bureau. Ook lunchen kun je het best samen met collega's doen, zonder telefoon, e-mail en social media. Maak bijvoorbeeld een korte wandeling in de natuur.
- Van een hazenslaapje van 10-20 minuten knap je op. Maak het hazenslaapje niet korter, maar ook niet langer, want dan voel je je juist slechter dan ervoor. Een kop koffie nemen voor je dutje zorgt ervoor dat je extra energie krijgt. De cafeïne wordt namelijk na ongeveer 20 minuten opgenomen in je bloed. Dus wanneer je wakker wordt, begint de cafeïne te werken.

Plan dus geen vergadering tijdens je lunch. Ga met je team samen lunchen, voeg er een wandeling en een paar oefeningen aan toe of een dutje en praat niet over projecten, klanten of andere werkzaken.

Wanneer je in het overleg vooral analytische keuzes met elkaar moet maken, plan het overleg dan in de ochtend, het liefst voor 11:00. Wanneer je een brainstorm organiseert of inspiratie nodig hebt voor een nieuw product, plan de bijeenkomst dan na de lunch.

Moeten de mensen in je team de hele dag het hoofd erbij houden, reserveer dan ieder uur een korte onderbreking van ongeveer 5 minuten waarin ze een beetje met elkaar kunnen kletsen en wat kunnen rondlopen, het liefst buiten. Dit lijkt tijd te kosten, maar zorgt voor een verhoging van de productiviteit. Kijk ook hoe je dit kunt organiseren bij het werken vanuit huis.

Verbeter de beslissingen van jezelf en je collega's door rekening te houden met hun dagelijkse ritme.

In een crisis optreden als leider

Het einde der tijden lijkt dichtbij, als je tenminste het nieuws mag geloven. Wat doe je als ondernemer? Alle touwtjes aanhalen. De verantwoordelijkheid naar je toe halen. Je bedrijf leiden. Richting geven. Keuzes maken.

Een halfjaar geleden wilde je dat je collega's meer beslissingen en meer verantwoordelijkheid namen. Nu in deze crisis trek je de vrijheid weer in en maak jij weer de keuzes.

Vorig jaar heb je samen bepaald welke kant het bedrijf op gaat, wat de missie en visie is van het bedrijf. Vanaf dat moment werd voor iedereen in het bedrijf steeds duidelijker wat er moest gebeuren. De rollen werden verdeeld en het werk werd gedaan. Het werk van de ondernemer in deze omgeving is vooral het coachen van de mensen. Dit was in een tijd waarin alles goed liep en de blik was gericht op groei.

Crisis

Begin 2020 werd het allemaal anders. Er was verwarring. De visie vooruit was onduidelijk en onzeker. Een wereld met een virus, lockdown, werken vanuit huis, klanten die stilvielen.

Bij de meeste bedrijven waarmee ik samenwerkte ging de ondernemer in de overlevingsstand en nam de leiding weer helemaal in handen. De verantwoordelijkheden die het afgelopen jaar over het team waren verdeeld werden in hoog tempo teruggebracht naar de ondernemer. De ondernemer pakte alles weer op om ervoor te zorgen dat het bedrijf zou overleven met zoveel mogelijk medewerkers.

Met de ogen op de financiën verdween de ruimte om de mensen en teams te coachen. Met de onzekerheid over wat er op ons afkwam werden maatregelen getroffen.

Hiermee is het vertrouwen van medewerkers in de verantwoordelijkheden die ze hadden gekregen verdwenen. Jij hebt de verantwoordelijkheid weer naar je toe getrokken. Vanaf dat moment gingen je medewerkers weer terug naar de vertrouwde situatie, waarin jij de beslissingen neemt, de keuzes maakt en de opdrachten geeft. De ouderkindsituatie.

Zelfsturing in crisis

Met zelfsturing wordt in (kleine) bedrijven meer winst behaald dan met een top-downsysteem. Juist in een crisissituatie is het goed om je team bij zaken te betrekken. Je team zit dicht bij de klant, dicht bij de leverancier. De afgelopen weken hebben je medewerkers inzichten verkregen.

Stel vragen en wees stil. Doe geen voorstellen over hoe het ook kan. Geef geen suggesties voor oplossingen. Lanceer geen nieuwe ideeën. Haal alles juist nu uit je team. Je medewerkers zijn net als jij 100% geëngageerd om het bedrijf te laten voortbestaan met zoveel mogelijk mensen.

Geef ze nu vertrouwen om dat te doen wat nodig is. Coach wanneer ze het nodig hebben. Wees aanwezig, met aandacht.

Twee vragen voor jou

Nu ben je bijna bij het einde van dit boekje aangekomen, waarin een aantal inzichten en ideeën staan om een beter resultaat te behalen met je team.

Vond je het waardevol?

Wat is het belangrijkste inzicht dat je hebt verkregen?

Help mij door andere ondernemers te wijzen op dit boekje. Stuur het door. Geef het aan een ander. Geef de link door van de pagina waarop ze dit boekje zelf kunnen bestellen (beterebeslissingen.nl).

Ik heb nog twee vragen voor jou:

Vraag 1: Kan ik jou ergens bij helpen?

Vraag 2: Ken jij een ondernemer die mijn hulp hard nodig heeft?

Ik help bijvoorbeeld ondernemers met het verwerven van nieuwe inzichten zodat ze snel een beslissingen nemen op onderwerpen waar ze al een tijd mee worstelen. Ik help je graag in deze tijd.

Natuurlijk is het ook mogelijk om mij een vraag stellen.

Stuur je vraag of de contactgegevens van een ondernemer die ik kan helpen naar: 4bboekje@ernohannink.nl.

Over de auteur

Erno Hannink is businesscoach, auteur en spreker. Hij is gespecialiseerd in het onderwerp ‘betere beslissingen voor ondernemers’.

Erno houdt je bij de les, loodst je door de prioriteiten en helpt je om stap voor stap de juiste beslissingen te nemen om een gezonde groeimotor te creëren, zodat de onderneming vanzelf loopt.

Hij is de auteur van 14 gepubliceerde boeken:

1. Betere beslissingen, voor een beter team
2. Betere Beslissingen, betere ondernemer
3. Betere Beslissingen, rondom een crisis
4. Betere Beslissingen, met betere gewoontes
5. Betere Beslissingen, meer focus voor de ondernemer
6. Betere Beslissingen, beter bedrijf
7. 11 winstoptimalisatie-elementen voor online marketing en verkoop
8. Verdubbelplan 2016
9. Verdubbel jouw coachingsbedrijf in één jaar
10. Werkboek 2015
11. Handboek hyperspecialisatie
12. Facebook voor coaches
13. Kies je doelgroep
14. Laat de klant naar jou komen

Je vraagt zijn boeken aan op ernohanninkboeken.nl

Erno schrijft informatieve artikelen op ErnoHannink.nl over hoe je betere beslissingen neemt als ondernemer. Daarnaast kun je via zijn podcast op ernohanninkshow.nl luisteren naar gesprekken met ondernemers en hun beslissingen die het verschil maken. Voor video's over keuzes en beslissingen kun je je abonneren op ernohannink.tv.

In zijn vrije tijd staat Erno als scheidsrechter op het voetbalveld en loopt hij veel hard. Erno is echtgenoot, vader, kind, vriend en ondernemer. Hij gebruikt stoïcisme en meditatie voor meer rust.



Over het bedrijf ErnoHannink

Erno is een businesscoach die je helpt met beslissingen nemen, maar je ook uit je tunnelvisie haalt en je een breder perspectief laat zien. Een gesprek met Erno leidt altijd tot scherpe, nieuwe inzichten.

Dit zijn de dingen die Erno het liefst doet:

- Ondernemers helpen om stap voor stap de juiste beslissingen te nemen om een gezonde groeimotor te creëren, zodat de onderneming vanzelf loopt – maandelijkse businesscoaching.
- Ondernemers helpen om te groeien in impact, waarvoor hij wekelijkse en maandelijkse online bijeenkomsten organiseert om de gewoontes te ontwikkelen die de beslissingen ondersteunen - sparring- en accountability partner.

In de gesprekken neemt hij de ervaring mee van meer dan duizend klanten die met exact dezelfde uitdagingen zitten.

Vraag een gratis kennismaking aan via ernohannink.nl.

Esther Gons, managingpartner van NEXT Amsterdam

Gun het jezelf en je bedrijf om groter dan je huidige zelf te groeien.

“Businesscoaching met Erno geeft inzichten en aandachtspunten die je zelf niet ziet. Het helpt je te focussen op dingen, zodat je echt kan groeien.

De persoonlijke aandacht vond ik het leukste. Erno luistert naar wat je wil, waar je staat en denkt mee naar hoe je daar komt. Versterkt door kleine persoonlijke attenties.

Daarnaast helpt de businesscoaching in mijn reflectie. Je wordt verplicht stil te staan bij dingen waar je anders geen tijd voor neemt. En die tijd is wel belangrijk (werken in je bedrijf vs aan je bedrijf).

En in mijn zelfontplooiing. Onbewust saboteer je jezelf bij groei. Zijn businesscoaching is een stok achter de deur om dingen toch te doen.”

Rens Groeneveld, CEO van DocWolves

Erno: een man met impact

*“Ik ervaar ieder coachgesprek met Erno als een onmisbaar element in het
groeiproces van onze onderneming.*

*In deze fase van ons bedrijf hol ik mijzelf als ondernemer snel voorbij.
Dat is slecht voor mijzelf en voor mijn club.*

*Erno brengt mij met scherpe vragen en ervaren opmerkingen weer terug
bij mijn hoofddoel.”*

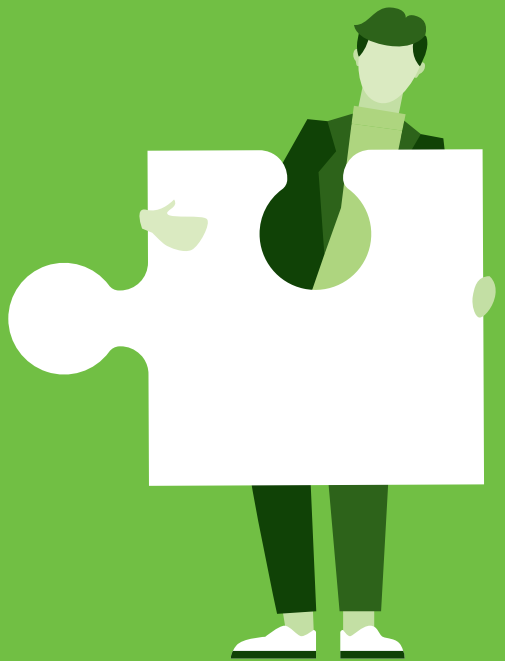
Vragen

Voor vragen kun je contact opnemen met Erno via:

- [@ernohannink](#)
- [LinkedIn.com/in/ernohannink](#)
- [ernohannink.nl](#)
- erno@ernohannink.nl

Copyright © 2020 Erno Hannink

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of verzonden in enige vorm of op enige manier, elektronisch of mechanisch, inclusief kopiëren, opnemen, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur, met uitzondering van korte citaten in een recensie.





 ErnoHannink.nl | Doetinchem

 +31 (0)314 393966 |  erno@ernohannink.nl

    [ernohannink](#)