

- 
- **Betere beslissingen, betere ondernemer**

Erno Hannink



## Inhoud

Inleiding	4
De rol van geluk bij je beslissingen	6
De groeimotor van jouw bedrijf	9
De juiste brandstof voor jouw groeimotor	15
Wat is een duurzaam bedrijf?	18
De lijn in het zand – het voordeel van principes	20
De belangrijkste beslissingen gaan niet over wat	23
Lastige beslissingen uitbesteden aan systeem 3 voor meer rust	28
Wat gebeurt er als je team beslist?	31
Werk vooral aan taken die niet urgent maar wel belangrijk zijn	34
Je beslissingsproces verbeteren met het beslissingenboek	37
Twee vragen voor jou	41
Over de auteur	42
Over het bedrijf ErnoHannink	45
Vragen	46

## Inleiding

Je werkt veel en hard in je bedrijf. Je beantwoordt de vragen van je collega's, staat klaar voor klanten en houdt de financiën in de gaten.

Bij de ontwikkeling van je bedrijf heb je langzaam maar zeker een steeds groter team opgebouwd. Hoe groter het team werd des te harder jij moest werken, terwijl je hoopte dat je meer ruimte kreeg.

Je kent iedereen in het team goed en probeert de mensen te helpen om het maximale uit zichzelf te halen. Je hebt het beste met de mensen voor en haalt ze over om werkzaamheden te verrichten waarvan jij verwacht dat ze er goed in zijn en dat ze het bedrijf maximaal helpen.

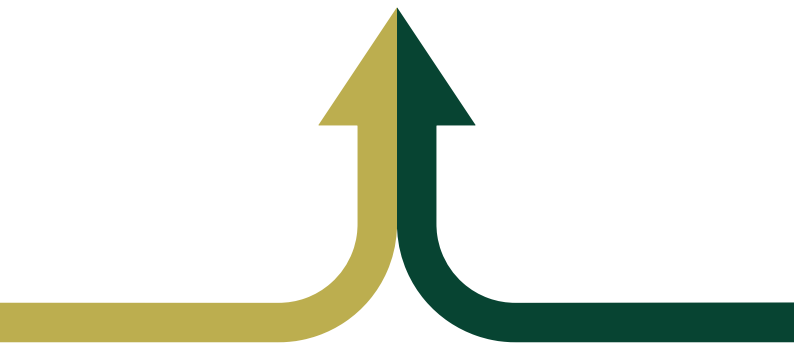
Dit lukt niet altijd, maar je gaat enthousiast door totdat je collega op de juiste plek zit en het bedrijf versterkt.

De persoon voor wie je vergeet dit te doen ben jij zelf. Jij doet het werk dat overblijft, de taken die nu moeten worden gedaan maar waar nog geen nieuwe collega voor is. Je doet al het werk dat moet gebeuren om de tent te laten draaien. Zo verricht je veel werkzaamheden die je na al die jaren goed kunt en lijkt het alsof jij de enige bent die die dingen kan doen.

Je bent er goed in, niemand anders kan het, maar die werkzaamheden weerhouden je ervan om te doen waar je het allerbest in bent. Je hebt jezelf geleerd om ondernemer te zijn in de afgelopen jaren.

Om nu eindelijk aandacht aan jou te besteden schrijf ik mijn artikelen en breng ik ze voor jou samen in dit boekje. Tien artikelen om betere beslissingen te nemen als ondernemer. Tien beslissingen die je helpen om beter te worden als ondernemer, leider en mens. Beslissingen die impact hebben op jouw bedrijf en je omgeving.

Neem de tijd om jezelf als ondernemer te ontwikkelen. Veel plezier en ik hoor graag van je over het effect van deze beslissingen op jou.



## De rol van geluk bij je beslissingen

Als het resultaat na je beslissing goed is, heb je een goede beslissing genomen. Als de uitkomst van je beslissing niet goed is, was daarmee je beslissing dan ook niet goed? Dit is hoe we er intuïtief over denken, maar deze aanname is alleen correct in een voorspelbare omgeving. Het is geen correcte aanname als de omgeving niet voorspelbaar is.

De omgeving in en rondom jouw bedrijf is niet voorspelbaar, al lijkt het soms wel zo. Er spelen enorm veel dingen een rol in het resultaat nadat je een beslissing hebt genomen om, bijvoorbeeld, te verhuizen naar een nieuw pand, een klant aan te nemen, uit te breiden, een medewerker aan te nemen, financiering aan te nemen of een partner toe te voegen.

Je neemt bijvoorbeeld een beslissing over de uitbreiding van je bedrijf. In deze beslissing neem je mee dat de groei van je bedrijf zich ontwikkelt zoals dat de afgelopen paar jaar is gebeurd. Je zit net in je nieuwe pand en dan gebeurt er iets wat je niet had voorzien. De groei van je bedrijf krijgt een onverwachte wending door oorzaken waar jij geen controle over hebt. Was daarmee je beslissing slecht?

Dan herstelt de situatie zich langzaam en binnen een jaar lig je weer op de verwachte koers. Was je beslissing nu toch wel goed?

### Terugkijken klopt niet

De wereld als geheel zit te onlogisch in elkaar voor ons als mens, of beter gezegd: we ontkennen de onzekerheid en de rol van geluk in onze dagelijkse keuzes. We nemen een beslissing en het resultaat is zoals we het hadden bedacht. Dan heeft geluk hier een veel belangrijkere rol in gehad dan we zelf willen toegeven.

Als je namelijk achteraf terugkijkt vanuit het resultaat kun je niet meer zien waarom de beslissing die je hebt genomen niet of wel logisch was. Jouw geheugen is vrij selectief in wat het onthoudt van de situatie wanneer je terugkijkt. Dit zorgt ervoor dat je het gevoel hebt dat

je een goede beslissing hebt genomen. Al heeft geluk je een handje geholpen, dat zie je zelf niet.

### Ervaring maakt nog geen expertise

Ervaringen in een voorspelbare omgeving zorgen voor expertise, maar ervaringen in een onzekere omgeving zorgen alleen maar voor een expertise in een bepaalde situatie.

Voor jou als businesscoach is het dan ook lastig om een ondernemer dingen te adviseren omdat je ze zelf hebt gebruikt als ondernemer, of omdat een andere ondernemer ze heeft gebruikt en goede resultaten heeft bereikt. In een onzekere wereld, waarmee je als ondernemer te maken hebt, levert een bepaalde beslissing bij jou waarschijnlijk heel andere resultaten op dan bij een ander.

### Kwaliteitscontrole voor je beslissingen

Hoe neem je betere beslissingen? Door te focussen op het beslissingsproces en niet op het resultaat. Het resultaat heeft in een onzekere wereld namelijk geen directe correlatie met de beslissing, zeker niet als je achteraf terugkijkt. Wanneer je achteraf terugkijkt, heb je maar een paar dingen onthouden van het moment waarop je de beslissing nam.

Wil je de beslissingen voor jouw bedrijf verbeteren, dan doe je het beste deze twee dingen:

- Start met het vastleggen van je beslissingsproces in een beslissingsboek (verderop in dit boek lees je hier meer over). Met een dergelijk boek leg ik een aantal dingen vast. (Zie de afbeelding hieronder.)
- Schakel een coach in. Een coach kan je helpen om betere beslissingen te nemen, doordat ze ziet waar jij een kortere weg neemt in je beslissingsproces, waar jij zaken weglaat die je niet uitkomen in je beslissingen, of waar je onbetrouwbare informatie of de verkeerde informatie gebruikt. Dit doe je automatisch met systeem 1 (verderop in dit boek lees je hier meer over) en daardoor merk je het zelf niet. Een coach helpt je om dit te voorkomen.

**Wat was de achtergrond van de beslissing?**

**Welke emoties voelde je?**

**Welke positieve consequenties verwacht je?**  
Wat is er goed aan? Denk aan de plussen van de beslissing.

- List

**Welke negatieve consequenties verwacht je?**  
Wat is er niet goed aan? Denk aan de minnen van de beslissing.

- List

**Interessant**  
Wat komt er allemaal in mij op? Denk bijvoorbeeld aan alternatieven

- List

**Verwachtingen**  
Welke verwachtingen heb ik van een positieve uitkomst van mijn beslissing?

- List

**Actie**  
Welke actie(s) ga ik ondernemen?

To-do

**Herinnering in de agenda plannen**

*Template uit mijn beslissingsboek*



## De groeimotor van jouw bedrijf

In het boek [Good to Great](#) beschrijft Jim Collins het vliegwiel (Flywheel). Ieder onderdeel in het vliegwiel wordt sterker door het vorige onderdeel en voedt daarmee het volgende onderdeel.

Door aandacht te besteden aan de juiste onderdelen in je vliegwiel groeit je bedrijf steeds sneller, met minder moeite. Wanneer je het goed doet is dit vliegwiel de groeimotor achter je bedrijf.

In het boek [Turning the Flywheel](#) beschrijft Jim Collins hoe het vliegwiel werkt met voorbeelden en uitleg hoe je dit voor jezelf ontwikkelt.

Een interessant voorbeeld dat Jim Collins beschrijft komt uit de besprekingen die hij had met Amazon in de beginperiode, waarin ze het vliegwiel ontdekten. Voor Amazon ziet het vliegwiel er als volgt uit:

- 1 Lagere prijzen (bijvoorbeeld voor boeken) zorgen voor meer bezoekers.
- 2 Meer bezoekers zorgen voor meer volume van de verkopen.
- 3 Meer volume en bezoekers trekken meer verkopers aan die producten verkopen via Amazon in ruil voor een commissie.
- 4 Deze commissies helpen om de vaste kosten te dekken van de afhandelingscentra (de enorme panden waar de producten liggen en worden verstuurd) en de servers voor de website.
- 5 De hogere efficiëntie van de afhandelingscentra en servers zorgt ervoor dat de prijzen verlaagd kunnen worden.

Je ziet dat ieder onderdeel in dit vliegwiel er uiteindelijk voor zorgt dat de kosten laag kunnen blijven en het bedrijf dus producten goedkoper kan blijven aanbieden. In het begin zijn de lagere prijzen vooral gesubsidieerd met investeringsgeld, totdat het vliegwiel harder begint te draaien.

## Het vliegwiel van een service bedrijf

Een ondernemer die dit goed heeft begrepen is Martijn Verspeek van Installatiebedrijf Verspeek. Hij besteedt veel aandacht aan zijn medewerkers en de service die ze verlenen bij de klant. Luister naar ons gesprek met de titel [We maken het bewust moeilijk voor de klant.](#)

Als ondernemer in deze branche kun je je concentreren op het verkopen van installaties en ketels met een relatief hoge marge. Of je besteedt vooral aandacht aan het verkopen van servicecontracten waarmee het vliegwiel blijft draaien. Het duurt alleen wat langer voordat je de eerste ketels verkoopt. Als je een goede service levert, bestelt de klant zeker de eerstvolgende ketel bij jou.

Het vliegwiel van Verspeek:

- 1 Servicecontracten verkopen zorgt ervoor dat je meer geplande onderhoudsbezoeken bij klanten hebt.
- 2 Deze bezoeken aan klanten vergroten de kans dat je installateurs kunnen zorgen voor goede dienstverlening en daarmee een goede langetermijnrelatie met de klanten kunnen opbouwen.
- 3 Een servicecontract zorgt ook voor noodmeldingen waarbij de monteur problemen kan oplossen met de huidige installatie of een vernieuwing kan aanbevelen.
- 4 Goede relaties met klanten zorgen ervoor dat ze nieuwe installaties bij je bestellen.

## Vliegwiel van software ontwikkelaar

Joost de Valk optimaliseert websites zodat ze goed gevonden worden door de zoekmachines. Hiervoor heeft zijn bedrijf Yoast, verschillende plugins gebouwd. De meest bekende is Yoast SEO geïnstalleerd op meer dan 5 miljoen WordPress websites wereldwijd.

Het vliegwiel van Joost:

- 1 Al jaren publiceert Joost artikelen en spreekt wereldwijd op WordCamp evenementen over zoekmachine optimalisatie voor WordPress websites.
- 2 Naar aanleiding van de inzichten uit deze artikelen en presentaties installeren gebruikers en websitebouwers de gratis versie van de Yoast SEO plugin.
- 3 Bij meer intensief gebruik van de plugin wordt deze door de gebruikers opgewaardeerd naar de betaalde versie en andere specialistische optimalisatie plugins zoals lokaal en video.
- 4 Yoast krijgt opdrachten om grote internationale websites te optimaliseren en bouwen.
- 5 Terwijl zijn team werkt aan de bouw van deze websites en het onderhouden en verbeteren van de plugins, heeft Joost de ruimte om nieuwe ideeën en strategieën uit te werken voor nieuwe artikelen, presentaties en plugins.

De gedachte achter het vliegwiel is dat het een groot log wiel is, zoals een molensteen. Het kost je veel energie om het vliegwiel op gang te brengen, maar wanneer het vliegwiel eenmaal draait kost het naar verhouding veel minder moeite om het op gang te houden.

Besteed aandacht aan een van de onderdelen van het vliegwiel en je verbetert daarmee ieder onderdeel van het vliegwiel.

Andere voorbeelden van vliegwielen zijn die van scaling up en het marketingvliegwiel.

## Het vliegwiel van Scaling Up

In het boek [De betekenisformule](#) beschrijft Pieter de vier beslissingen van Scaling Up. “Wanneer je de samenhang ziet en gebruikt, kan het fungeren als een vliegwiel voor groei en bloei.”

De vier beslissingen:

- 1 **De mensen** – de juiste mensen op de juiste plek op het juiste moment.
- 2 **Strategie** – de juiste dingen doen, nu en in de toekomst. Zinnige en duurzame inkomsten definiëren.
- 3 **Uitvoering** – de dingen juist doen. Het verschil tussen winst en verlies.
- 4 **Cash** – de juiste mensen, strategie en uitvoering. Dit zorgt voor klanten die cash leveren voor de producten die je verkoopt. Zonder cash kan het bedrijf niet leven.

In dit [gesprek heb ik het uitgebreid met Pieter](#) over de verschillende onderdelen in dit vliegwiel.

## Marketingvliegwiel

In dit artikel beschrijft Rand Fishkin [waarom de marketing flywheel werkt](#). In ons gesprek hebben we het ook kort over het [marketingvliegwiel waarmee nu wordt gewerkt bij SparkToro](#).

- 1 Doe een marketingding (publiceer artikel, praat met een gast in een podcast, geef een webinar).
- 2 Zorg voor verspreiding van dat ding (deel het artikel, verspreid de aflevering, plaats het webinar op Youtube).
- 3 Maak verbinding met je publiek en laat het groeien (meer abonnees op de blog, groei van het aantal podcastabonnees, groei van je e-maillijst).
- 4 Verbeter algoritmesignalen – (links naar het artikel, verbeter open rate van e-mails).
- 5 Vergroot het bereik (meer lezers voor ieder artikel, meer luisteraars voor iedere aflevering).

Voor de marketing van je bedrijf is het slim om een vliegwiel te bouwen om niet telkens verleid te worden door de nieuwste

marketingtrend en daar alle energie in te stoppen en daarmee de vorige investeringen in je marketing te verwaarlozen. Zo komt het marketingvliegwiel nooit op gang.

In mijn vliegwiel zie ik duidelijk terug dat continu schrijven in een vast proces veel energie oplevert om het vliegwiel draaiende te houden, terwijl het me weinig moeite kost om vol te houden.

### Mijn vliegwiel

- 1 Ik schrijf informatieve artikelen over hoe je betere beslissingen neemt als ondernemer – de betere artikelen vormen samen een boek. Dit boek geef ik aan mensen in mijn netwerk – ik blijf in contact en heb ieder kwartaal een reden om te bellen, en mijn merk bouwt zich uit.
- 2 De mensen in mijn netwerk vertrouwen mij en delen mijn boekjes, artikelen en inzichten met anderen. Hierdoor komen nieuwe klanten op mij af.
- 3 Door mijn reputatie ben ik in staat om hogere prijzen te vragen. Deze hogere prijzen geven mij de ruimte en tijd om onderzoek te doen.
- 4 De inzichten die ik heb opgedaan bij het schrijven van mijn artikelen gebruik ik om klanten nieuwe inzichten te geven, zodat ze betere beslissingen kunnen nemen.
- 5 De gesprekken met klanten en mensen uit mijn netwerk geven mij kennis en inzichten die ik gebruik om de artikelen te schrijven en de podcastgesprekken op te nemen.

De processen waarmee ik werk, ondersteunen alle elementen in dit vliegwiel.

Een goed vliegwiel helpt je om gedisciplineerd energie te stoppen in de onderdelen ervan. Door deze energie versnelt het vliegwiel. Dit in tegenstelling tot de “doom loop” (Collins), waarin de acties die je onderneemt geen momentum creëren, bijvoorbeeld doordat je telkens nieuwe dingen opstart en het vorige verlaat voordat het succesvol kan worden.

Jouw vliegwiel bouwen is een uitdaging. De verschillende onderdelen voor de klant en in je bedrijf ontdekken die elkaar versterken om samen de groeimotor te vormen voor je bedrijf gaat niet vanzelf. En het vliegwiel werkt vaak al gedeeltelijk zonder dat je het in de gaten hebt. Door je bewust te worden van jouw vliegwiel leer je welke brandstof je in jouw groeimotor moet gooien en wanneer je dat moet doen.

## Jouw vliegwiel

Hoe ontwikkel je het vliegwiel van jouw bedrijf?

De onderdelen die je gaan helpen om jouw vliegwiel op te zetten (Collins):

- 1 Maak een lijst van de herhaalbare successen die jullie hebben gehad.
- 2 Maak een lijst van de missers en teleurstellingen die jullie hebben ervaren.
- 3 Vergelijk de lijsten met elkaar en vraag je af wat deze successen en missers vertellen over de onderdelen van het vliegwiel.
- 4 Zet het vliegwiel op met niet meer dan vijf elementen.
- 5 Test je vliegwiel met de successen en missers.

Heb je het vliegwiel gevonden? Besteed dan vanaf nu consistent en continu energie aan de verschillende onderdelen van je vliegwiel. Maak er een proces van dat je dagelijks doorloopt met je team.

## De juiste brandstof voor jouw groeimotor

Stel je een motor voor met een groot vliegwiel. Wanneer je het vliegwiel op gang wilt brengen, moet je er extra energie in stoppen. Wanneer het vliegwiel eenmaal draait, is het belangrijk dat je de motor blijft aanvullen met de juiste brandstof.

Hierboven schreef ik over het vliegwiel voor jouw bedrijf. Het vliegwiel is gekoppeld aan de groeimotor van jouw bedrijf. Als ondernemer heb je in het begin veel energie in je bedrijf gestopt om het vliegwiel op gang te krijgen. Nu het vliegwiel steeds iets sneller begint te draaien, is het tijd om anderen de ruimte te geven om het draaiende te houden.

Wat is de brandstof voor jouw groeimotor? In welk onderdeel van het vliegwiel steek je als ondernemer nu de aandacht?

Hieronder een aantal belangrijke brandstoffen om het vliegwiel draaiende te houden en om het te versnellen zodat het bedrijf verder groeit.

### Cash

Je hebt geld nodig om te groeien. Zo heb je geld nodig om bijvoorbeeld te investeren:

- in mensen – je investeert in mensen op groei van je bedrijf;
- in een pand, al hoeft dit nu minder groot te zijn door de digitale acceptatie, en doordat mensen meer vanuit huis werken;
- in ontwikkeling – nieuwe producten voor de klanten, vernieuwing van je huidige producten.

Wie zorgt er voor de cash? De klanten.

### Klanten

Je hebt klanten nodig om te groeien. De juiste klanten. Klanten die anderen vertellen over jullie werk. Klanten die nieuwe klanten aandragen. Klanten die je diensten en producten afnemen, en op tijd betalen. Klanten die de middelen hebben om jullie in te huren. Met de groei van het aantal klanten groeit je team.

## Collega's

Het is belangrijk dat je de juiste mensen aantrekt en behoudt. Enthousiaste en blijde teamleden maken nieuwe mensen enthousiast om bij jullie te werken. Mensen met de juiste waarden trekken mensen aan met vergelijkbare waarden. De groei van je mensen in aantal en kwaliteit is een belangrijke energiebron voor jouw groeimotor.

Als eigenaar ben jij verantwoordelijk om de cultuur te bewaken, zodat het plezierig is om bij jullie te werken en klanten zich thuis en geholpen voelen.

## Jij

Jij bent nog steeds een belangrijke energiebron voor de groeimotor van je bedrijf. In het begin is het belangrijk dat jij continu een zwengel geeft aan het vliegwiel.

Wanneer het vliegwiel op tempo draait is het belangrijk dat je de mensen helpt om het vliegwiel te versnellen, door ze te coachen en ze de verantwoordelijkheid en de vrijheid te geven om zelf beslissingen te nemen en fouten te maken.

Het belangrijkste dat jij te doen hebt is de mensen in je team ontwikkelen. Dit begint met jezelf fit en gezond houden en jezelf blijven ontwikkelen. Door voldoende rust, beweging, ontwikkeling en contacten met anderen ben je creatiever en neem je betere beslissingen. Door je te concentreren op de taken die wel belangrijk, maar niet urgent zijn help je het team in je bedrijf.



Dit bereik je door afstand te nemen, niet meer zelf aan de onderdelen van het vliegwiel te werken. Dit bereik je door je team ruimte en verantwoordelijkheid te geven.

Door deze afstand en rust heb je de energie en het overzicht om de mensen in je team te ontwikkelen. Daardoor hebben zij de energie om de klanten te helpen en te ontwikkelen. Hierdoor blijft de cash stromen.

Het vliegwiel is het belangrijkste onderdeel in je groeimotor en jij bent de belangrijkste brandstof voor het vliegwiel waar jij zelf aan werkt.

Er komen constant lastige beslissingen op je af. Je wordt continu in de onderneming gezogen met urgente en belangrijke acties. Alleen door afstand te nemen en voor jezelf te zorgen en jezelf te ontwikkelen kan het vliegwiel sneller draaien zonder jou.

Zie je deze overgang zitten maar weet je niet precies hoe je dit moet organiseren en vooral volhouden? Dan helpt een businesscoach je hierbij. Ik houd je bij de les, loods je door de prioriteiten en help je om stap voor stap de juiste beslissing te leren nemen om uiteindelijk een gezonde groeimotor te creëren, zodat de onderneming vanzelf loopt. Plan een [vrijblijvende kennismaking](#) in en ik vertel je meer over het vliegwiel.

## Wat is een duurzaam bedrijf?

Je wilt een bedrijf bouwen dat blijft werken aan de missie van het bedrijf, ook wanneer jij als oprichter een stap terug doet. Dit noem ik een duurzaam bedrijf bouwen.

De ondernemer die een duurzaam bedrijf bouwt is niet (alleen) bezig met groen en loopt zelden op sandalen en geitenwollensokken. Een duurzaam bedrijf heeft als doel om te blijven bestaan en te blijven groeien, ook als de ondernemer niet meer in beeld is.

Groei in een duurzaam bedrijf betekent niet dat er volledige focus is op meer, zoals meer omzet, meer producten verkopen, meer winst, meer vermogen voor de ondernemer. Groei betekent bijvoorbeeld groei van de klant, groei van de teamleden, groei van het effect op de omgeving. Als die dingen groeien, volgt de winst vanzelf.

Een duurzaam bedrijf houdt rekening met de omgeving. Door in te spelen op wat er gebeurt in de omgeving van het bedrijf blijven mensen betrokken. Zo wordt er continu nagedacht over de impact die de producten en diensten hebben.

Bij een duurzaam bedrijf gaat het niet over zo goedkoop mogelijk producten maken.

In een duurzaam bedrijf gaan de mensen vóór de winst. Meer winst is niet het doel, al is winst belangrijk om te overleven en om de ruimte te creëren om te investeren in ontwikkelingen. Je vraagt daarom een eerlijke prijs voor je producten en diensten. Je denkt na over de markt als geheel en niet alleen over jouw positie in de markt. Je werkt actief aan hoe je samen met anderen de markt gaat verbeteren.

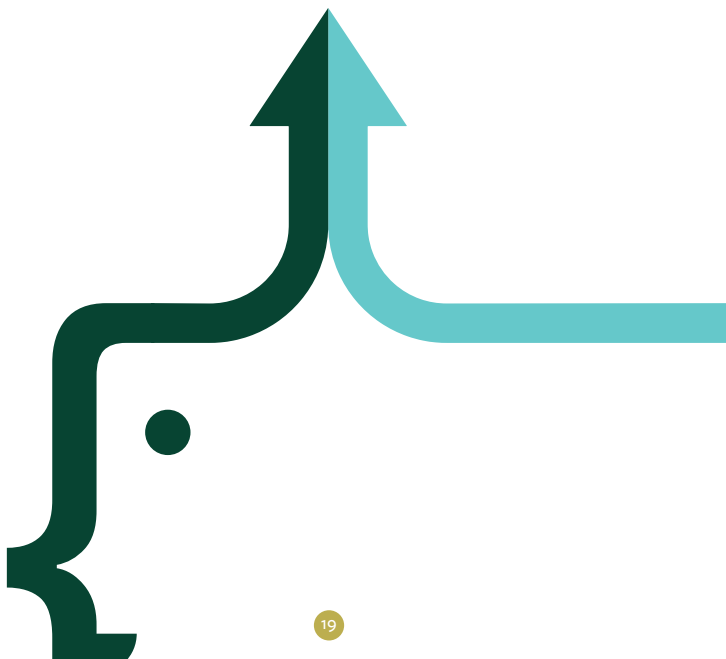
In een duurzaam bedrijf nemen medewerkers beslissingen die goed zijn voor het bedrijf. Er is een vorm van zelfsturing, zoals in een holacracy.

Als ondernemer wil je een duurzaam bedrijf bouwen, zodat

- de missie voortleeft als jij er niet meer bent;
- het bedrijf zich verder ontwikkelt als jij een stap terug doet;
- de mensen zich ontwikkelen en dit overdragen aan anderen in het bedrijf, waardoor het bedrijf zich ontwikkelt;
- de diensten en producten bijdragen aan een betere ecologie.

Laten we samen meer duurzame bedrijven bouwen.

Doe als eerste stap de volgende oefening vandaag. Sluit je even af van de omgeving. Creëer een moment van rust waarin je niet gestoord kunt worden. Sluit je ogen en bedenk wat er met je bedrijf gebeurt wanneer jij vandaag overlijdt. Bedenk wanneer je dit beeld voor je hebt welke acties er nodig zijn om dat te verbeteren.



## De lijn in het zand – het voordeel van principes

Dit is het verhaal over de principes die ik heb vastgelegd om sneller keuzes te maken en het bijzondere vervolg.

Via de website kwam er een aanvraag binnen voor het product ‘de juiste klant aantrekken’. Binnen een paar uur belde ik de potentiële klant, en we hadden een goed eerste gesprek over wat ze wilde en wat ze niet meer wilde.

Deze ondernemer heeft op dit moment de taak om van het marketing-bureau af te komen waar haar bedrijf op dit moment mee werkt en een nieuwe partij te zoeken die haar kan helpen bij het online aantrekken van klanten. Het huidige bureau laat meerdere steken vallen. Waar ze de meeste problemen lijkt te hebben is op het verkeer dat door advertenties via Facebook komt. Er komen wel bezoekers, maar geen kopers. Zo was ze op een ouder artikel in mijn blog gekomen over klanten werven via Facebook voor coaches.

Na het scannen van dat artikel bezocht ze de dienstenpagina, waar ze doorklikte naar de pagina over ‘de juiste klanten krijgen’. De pagina zelf heeft ze niet gelezen, ze vroeg direct een gesprek aan via het formulier. (Grappig hoeveel tijd ik besteed aan het verbeteren van deze pagina, terwijl de potentiële klant de pagina eigenlijk niet leest, maar gelijk op de aanvraag klikt omdat ze hulp nodig heeft, en wel snel.)

We maken de afspraak voor een uitgebreide virtuele ontmoeting, waarbij mijn partner in dit soort vraagstukken en een collega van haar aansluiten. Aan het einde van het gesprek zijn ze geïnteresseerd en het spreekt ze aan hoe wij over de dingen denken en waar we kansen zien. Ze hebben de komende week gesprekken gepland met nog twee andere bureaus.

Ze belt en mailt na deze gesprekken met meer vragen. Met de informatie opgedaan in deze gesprekken wil ze weten hoe wij over dingen denken die de andere bureaus gezegd hebben.

## Dit gaan we niet doen

Dan ontvangen we een formulier dat we moeten invullen zodat zij eenvoudig de drie aanbiedingen kan vergelijken. We worden gevraagd om ons voorstel in dit formulier te gieten. Voor Gwen en mijzelf voelt dit niet goed, onze aanpak past niet in dat formulier. Met Gwen spreek ik af om niet op onze eerste emotie af te gaan en wat bezinningstijd in te lassen.

Ik geef mezelf een nacht om over de beslissing na te denken en vul vervolgens mijn beslissingenboek in (in een volgend hoofdstuk vertel ik meer over dit boek). Aansluitend schrijf ik een uitgebreide e-mail met onze reactie en de motivatie waarom we het niet gaan doen. De kern van de e-mail is dat dit onze grens is; we gaan het formulier niet invullen, dit is niet zoals wij willen werken. Deze e-mail stuur ik naar Gwen, zodat we hem samen kunnen bespreken.

Die middag bespreek ik de e-mail met Gwen, en we zijn het erover eens dat we hier onze grens trekken. Hier trek ik een lijn in het zand, tot hier en niet verder. Dit is niet zoals ik wil werken, ook al is er een mooie omzet in het vooruitzicht.

De lijn in het zand maakt onderdeel uit van de principes die ik heb, al had ik deze niet nog zo duidelijk voor mezelf vastgelegd. Op het moment dat we het formulier ontvingen wist ik vrijwel direct dat de opdracht niet meer paste bij de manier waarop ik wil werken. Ik wil geen aanvragen die lijken op een aanbesteding waarbij alle aanbiedingen en aanbieders in een mal worden gegoten om eenvoudig te kunnen vergelijken.

Met mijn motivatie bij de hand voelt het voor mij beter om de potentiële klant te bellen in plaats van een e-mail te versturen. Zo kan ik persoonlijk uitleggen waarom we het niet gaan doen, en dat past beter bij mij.

Wat gespannen over onze keuze om hier een grens te trekken bel ik de ondernemer om te vertellen dat we niet verdergaan met de

opdracht en uit te leggen waarom. Ze begrijpt het en had het al een beetje verwacht van ons. Na ons gesprek vraagt ze of ik de uitleg in een e-mail wil verwerken zodat ze die kan delen met de collega's in de marketingwerkgroep. Die e-mail had ik al klaarstaan.

### Of toch wel?

De volgende dag ontvangen we een e-mail van de potentiële klant dat ze er goed over heeft nagedacht en heeft besloten om toch met ons verder te gaan, als wij dit ook nog willen. Het formulier was niet meer nodig.

Het voelde spannend en tegelijkertijd goed om te gaan staan voor onze principes en dit ook toe te lichten aan de potentiële klant.

Het voordeel van principes als deze is dat ze je helpen veel sneller beslissingen te nemen. Wanneer ik vasthoud aan mijn principes, worden ze sterker voor mezelf en ook duidelijker voor de markt. De principes voorkomen dat ik steeds meewaai met wat er van mij gevraagd wordt.

Met mijn principes worden lastige beslissingen makkelijker en heb ik minder twijfels.

## De belangrijkste beslissingen gaan niet over wat

De belangrijkste beslissingen die je neemt gaan niet over ‘wat’, maar over ‘wie’. Met wie je gaat samenwerken, wie je nieuwe collega wordt, wie je beste klant is – dat zijn beslissingen met gevolgen voor de lange termijn van je bedrijf.

Belangrijke ‘wat’-beslissingen gaan bijvoorbeeld over een investering in je bedrijf waar veel geld mee gemoeid is. Een investering die een impact op de lange termijn heeft.

Zo sprak ik recent een vriend die door de franchiseketen werd gedwongen om een investering te doen in zijn winkel die zich pas over zeven jaar zou terugverdienen. Een investering van € 200.000 werd zo een van de belangrijkste beslissingen voor de toekomst van het bedrijf.

De ervaringen die ze de afgelopen paar jaar hadden opgedaan met de franchiseorganisatie waren niet altijd positief. Met deze investering en de onzekerheden over de toekomst van de franchiseorganisatie besloten ze te stoppen. De winkel sluit nu, na meer dan zestig jaar bestaan te hebben. Dit was geen eenvoudige beslissing.

Het lijkt een ‘wat’-beslissing, een beslissing over de investering in de winkel, een investering in het pand, in spullen. Maar uiteindelijk is het een ‘wie’-beslissing. Hebben we geloof in de mensen die nu de franchiseorganisatie beheren? Wat gebeurt er wanneer er weer een nieuwe directeur komt, of nieuwe investeerders? Het vertrouwen in de ‘wie’ bij deze beslissing gaf de doorslag.

### Belangrijke ‘wie’-beslissingen in jouw bedrijf

In de eerste alinea van dit hoofdstuk heb je ze al kunnen lezen, de belangrijkste beslissingen voor je bedrijf. Deze beslissingen gaan over:

- de nieuwe medewerker die je aanneemt;
- de medewerker die je moet laten gaan;
- de keuze of je met een klant wilt werken;
- de partner met wie je samen het bedrijf begint.

## Nieuwe medewerker

In de eerste minuut van een gesprek wordt bepaald of de persoon die tegenover je zit een potentiële kandidaat is of niet. De rest van het uur gebruik je om de bevestiging te vinden van wat je onbewust voelt.

Systeem 1 in je brein schakelt snel en systeem 2 in je brein zoekt de logische verklaringen (Kahneman). Het onderbuikgevoel dat veel ondernemers gebruiken in sollicitatiegesprekken is lang niet altijd de juiste raadgever.

‘Het voelt goed,’ hoor ik regelmatig. Dat is voor mij het moment om aan de bel trekken bij de ondernemer.

Meer van dezelfde soort mensen aannemen maakt je bedrijf niet beter. De groei van je bedrijf heeft meer voordeel van diversiteit dan van meer van hetzelfde. Iemand die een ander beeld heeft, die je durft tegen te spreken. Luister bijvoorbeeld naar het gesprek met Rand Fishkin hierover, [aflevering 257 in de podcast](#).

De normen en waarden van het potentiële nieuwe teamlid zijn de belangrijkste criteria, veel belangrijker dan expertise. Terwijl er continu wordt geselecteerd op expertise, kijk maar eens naar de verschillende vacatureteksten, of naar de mensen die worden afgewezen omdat een bepaalde expertise ontbreekt op het CV.

Voor de openstaande vacatures in bedrijven worden daarnaast, door tijdsdruk, te weinig kandidaten gesproken. Eigenlijk zou je, schrik niet, vijftig tot honderd kandidaten willen spreken. Je wilt tenslotte een persoon die goed bij je bedrijf past en jullie gaat helpen om te groeien. De kans dat deze persoon tussen de eerste vijf kandidaten zit die je spreekt, is niet groot.

Veel meer tijd en aandacht besteden aan het spreken van kandidaten en het selecteren van de juiste kandidaat voor je bedrijf en team is een belangrijke keuze om te maken voor jou als ondernemer. De impact van een nieuwe medewerker op de cultuur, de klanten,



het team, jouw gemoedstoestand en de winst is veel groter dan je durft toe te geven tijdens het sollicitatieproces.

## De juiste klant

Bewust kiezen met welke klanten je wilt werken en welke klanten je wilt aantrekken heeft een enorm effect op je bedrijf. De juiste klanten zorgen voor meer resultaat (winst), blije collega's, tevreden klanten die weer nieuwe klanten aandragen, en een goede naam in de markt.

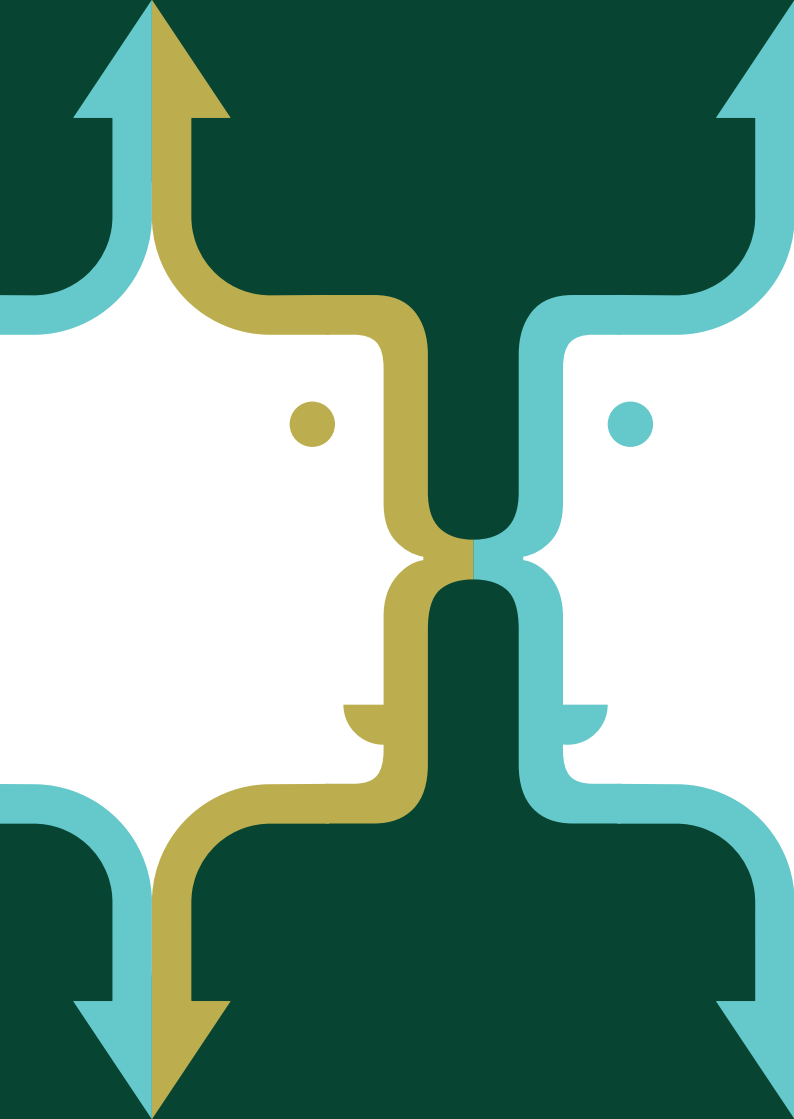
Je hoeft niet direct een offerte uit te werken voor een aanvraag die via je website of LinkedIn binnenkomt. Ga het gesprek aan met de potentiële klant, doe onderzoek naar het bedrijf en ontdek zelf of je echt wilt werken met deze klant. Ontdek of de normen en waarden van de klant passen bij jullie.

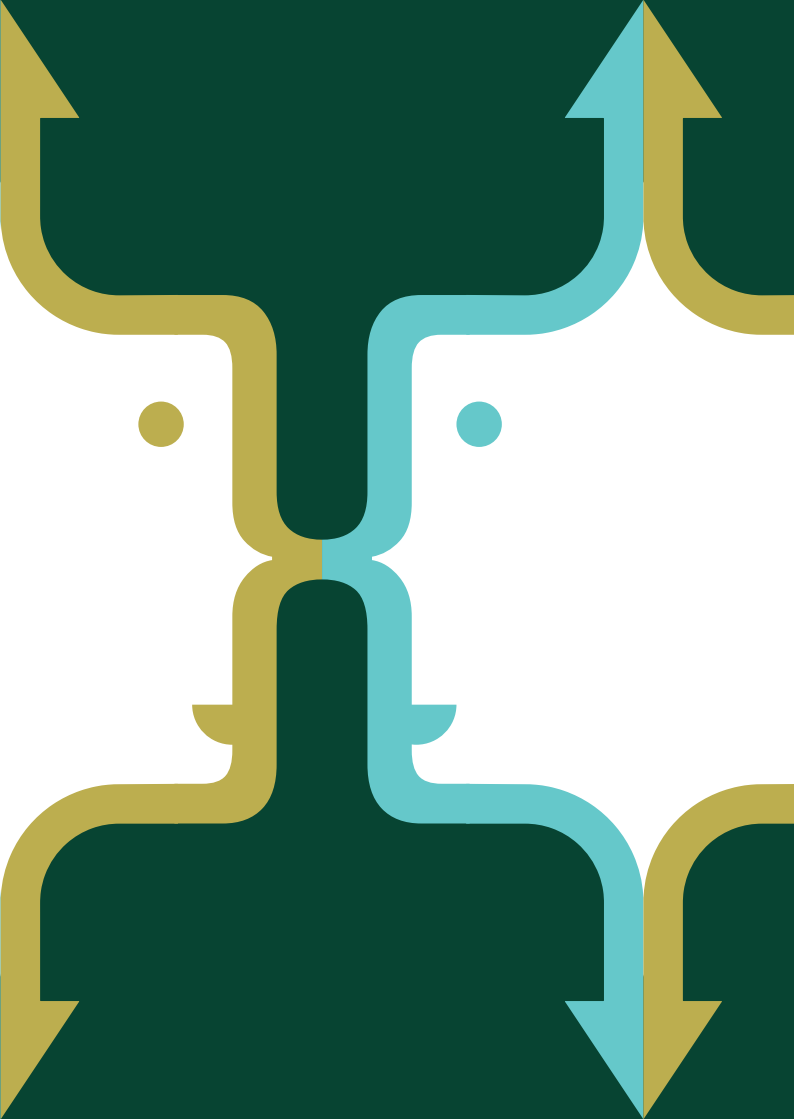
Kies welke potentiële klanten je een aanbod stuurt.

Wanneer je bijvoorbeeld te weinig tijd besteed aan de principes van je bedrijf, met welke klanten je wel en juist niet wilt werken moet je iedere keer opnieuw tijd besteden aan dit proces bij een nieuwe aanvraag.

Of wanneer jullie met iedere willekeurige klant werken dan zijn jullie veel tijd kwijt aan de klanten die eigenlijk niet bij jullie passen. Deze klanten kosten meer tijd want je processen zijn er niet op afgestemd. De resultaten zijn minder goed dan normaal, daardoor zijn deze klanten minder tevreden. Plus je hebt minder tijd over voor de klanten die wel echt bij jullie passen.

Neem meer tijd en besteed meer aandacht aan de 'wie'-beslissingen in je bedrijf zodat je morgen meer ruimte hebt.





## Lastige beslissingen uitbesteden aan systeem 3 voor meer rust

In zijn onderzoeken heeft Daniel Kahneman (boek: [Thinking, Fast and Slow](#)) gezien dat ons brein in de kern bestaat uit twee systemen, die hij systeem 1 en systeem 2 heeft genoemd. Die twee systemen zorgen ervoor dat we betere beslissingen nemen.

Systeem 1 neemt de meeste beslissingen. Dit gebeurt als vanzelf. Gebaseerd op ervaringen en scenario's neemt systeem 1 continu heel snel beslissingen, je hoeft er niet bewust over na te denken.

De lastigere beslissingen, waar je bewust en langer over na moet denken, worden afgehandeld door systeem 2. Dit systeem wordt slechts ingezet voor een klein deel van de beslissingen die je iedere dag maakt. Gelukkig maar, want systeem 2 vreet energie, terwijl beslissingen die gemaakt worden door systeem 1 nauwelijks energie kosten.

Om de kans op overleven groter te maken nemen we zoveel mogelijk beslissingen met systeem 1 en zo min mogelijk met systeem 2. Dit is ontstaan vanuit de evolutie. Bij een geritsel in het struikgewas is het handiger als je gelijk opspringt (systeem 1) dan als je eerst bewust na moet denken (systeem 2). Het bewust nadenken over het geritsel in het struikgewas had in ons verre verleden kunnen betekenen dat we het niet zouden overleven, omdat het geritsel van een roofdier bleek te zijn en we niet meer op tijd weg konden komen.

Daarnaast hebben we te maken met een lichaam dat zo slim mogelijk omgaat met de beschikbare energie en dus het liefst zoveel mogelijk beslissingen overlaat aan het automatisme van systeem 1.

Dit heeft in onze huidige tijd een aantal nadelen. Het grootste deel van de gevaren uit het verleden zijn er nu niet meer. De gewoontes en ervaringen die we nu ontwikkelen zijn niet altijd goed voor ons en toch worden ze door systeem 1 snel afgehandeld. Denk bijvoorbeeld

aan snoepen, continu kijken op de smartphone, televisie kijken in plaats van sporten, verslavende middelen gebruiken om te ontspannen.

De laatste decennia is er een nieuw systeem bij gekomen, dat steeds meer betrokken wordt bij onze beslissingen. Dit is systeem 3, zoals Rory Sutherland ([Vice Chairman Ogilvy UK](#)) dit slim noemt: computers, simulaties, modellen. Het grote voordeel van beslissingen op deze manier uitbesteden is dat je er niet voor ontslagen wordt. Je voelt je niet meer verantwoordelijk voor de beslissing, en het bestuur, het managementteam, de bank, en de raad van commissarissen waarderen dit soort logische economisch onderbouwde beslissingen.

De computer laat zien welke keuze beter voor ons is, want het model heeft uitgerekend dat actie A een resultaat van 2.1 oplevert en actie B een resultaat van 2.8. Dus is het logisch dat we kiezen voor actie B, want die actie is veel effectiever. De beslissing is uitbesteed aan het systeem.

Het zijn beslissingen waarvoor je niet ontslagen wordt, “want het model liet zien dat...”, en tegelijkertijd gaan daarmee de meer psychologische beslissingen verloren. Kijk voor meer hierover bijvoorbeeld naar deze presentatie van Rory over [behavioural economics](#).

We besteden steeds meer beslissingen uit aan data, meten en cijfers. Daarmee gaat alles steeds meer op elkaar lijken. Een bedrijf laat een website maken die eruitziet als alle andere, omdat een website die er zo uitziet nu eenmaal de beste resultaten oplevert (gemiddeld genomen, althans).

Wat zou er veranderen wanneer je niet zou kiezen voor het snelste, de grootste efficiëntie, meer volgers, groene knoppen voor een hogere conversie of zoveel mogelijk klanten?

Wat zou er gebeuren wanneer je niet voor een prijs gaat die net iets lager ligt dan die van de rest, of erger: voor een prijs die hetzelfde is als die van je concurrenten, terwijl de data een veel hogere prijs aangeven? Wat zou er gebeuren als je niet gaat voor zoveel mogelijk klanten, maar voor zo min mogelijk klanten, waarbij je bedrijf blijft bestaan

en je weet wat je met de winst gaat doen die boven deze ondergrens uitkomt?

In de presentaties van Sutherland ontdekte ik dat je niet het product of de dienst, maar de ervaringen van de klant kunt veranderen, waardoor je een veel beter resultaat bereikt, bijvoorbeeld:

- Door de aankomsttijd van de volgende trein of metro zichtbaar te maken, haal je de onzekerheid weg en is wachten bijna geen probleem meer. Dit maakt Uber zo succesvol: je ziet precies wanneer 'jouw' taxi komt. De zekerheid over de duur maakt 15 minuten wachten minder erg dan 5 minuten wachten als je geen idee hebt wanneer je taxi komt.
- Door het gemak en de presentatie (cups) zijn mensen bereid veel meer te betalen voor Nespresso. Economisch gezien is dat niet logisch, want een kopje Nespresso uit een cupje is 20-30 keer duurder dan een kopje koffie gemaakt van pasgemalen koffiebonen, maar een Nespressocup lijkt weer veel goedkoper dan een kop koffie bij de Starbucks.

Beslissingen uitbesteden aan systeem 3 is gemakkelijk én het brengt nieuwe risico's met zich mee. Je krijgt oplossingen die iedereen toepast en belandt in een zee van concurrenten, waarbij de oplossing steeds goedkoper en efficiënter wordt. Je werkt met de modellen waar je concurrenten ook mee werken.

Experimenteer met de ervaringen van de klant zonder jouw product te veranderen. Bekijk wat de klanten doen, kijk naar ervaringen van klanten, stel vragen en zet jouw systeem 2 aan het werk. Bedenk hoe je de ervaringen van je klanten kunt verbeteren zodat je fans krijgt. Afwijken van de economische verbeteringen, afwijken van wat iedereen al doet, voor echte impact.

Als je in de ontwikkeling van een van je producten zit om het nog sneller, beter, efficiënter en goedkoper te maken, pauzeer dit dan even. Bestudeer het gedrag van je klanten en bedenk hoe je de ervaring van de klant verbetert met zo min mogelijk verandering aan het product. Ik help je met plezier om dit soort beslissingen uit te werken.

## Wat gebeurt er als je team beslist?

Bij de start van ons gesprek vertelt Andrew dat hij een week naar China is geweest voor besprekingen over het bedrijf waar hij mede-eigenaar van is. Ze gaan het bedrijf verkopen. Na het bezoek aan de vestiging in China vliegt hij naar Singapore voor een kennismaking met een mogelijke investeerder.

Andrew gaat door en vertelt over zijn frustratie dat er in zijn afwezigheid geen echte dingen zijn opgepakt. Er waren een aantal problemen en die hebben zijn medewerkers opgelost, maar er is niets vernieuwends gebeurd in zijn afwezigheid. Ze hebben geen experiment uitgevoerd om het product dat ze verkopen of de productie ervan te verbeteren.

In het 'lopende overleg' dat ze iedere week hebben, waarin ze door de grote hallen van het bedrijf langs de producten lopen, komen alle nieuwe ideeën van hem, vertelt hij. Een voorstel voor een test of experiment, of een wijziging van de organisatie van de teams komt altijd van hem.

Hij vindt het eigenaardig en twijfelt aan de kwaliteit van de managers. Hij verwacht veel meer nieuwe ideeën van zijn kernteam. Hij houdt het gevoel dat er niets verandert zonder hem.

### Hoe krijg je initiatieven van je team?

In de afgelopen jaren heb ik vaker dit soort verhalen gehoord van ondernemers die wensen dat er meer initiatieven komen van hun collega's. Deze ondernemers zeggen dan dat ze altijd zelf de beslissingen moet nemen.

In de trajecten met deze ondernemers zetten we een verandering in voor het bedrijf, en vooral voor de ondernemer.

### Richting

Bij de ondernemers die ik spreek zit de richting die ze met het bedrijf en de mensen op willen in het hoofd. Voor hun gevoel delen ze deze richting met het team. Maar wanneer ik in gesprek ben met

enkele mensen uit het kernteam, of wanneer we met behulp van de Tonya-methode aan de slag gaan met de missie en visie van het bedrijf, hebben zij geen helder beeld van de richting.

Als ondernemer heb jij een bepaalde missie, de reden waarom je het bedrijf bent gestart. Dit idee, deze bron van jou, die nu vooral in jouw hoofd zit, wil je ook in de hoofden van je team krijgen. Zodat iedereen in je bedrijf de melodie kent van het nummer in jouw hoofd en hart.

Deel met je team, met je klanten, met iedereen die het maar horen wil wat je missie is. Dit maakt het voor mensen veel eenvoudiger om met je mee te komen. Geef je team de richting en daarna de ruimte om fouten te maken.

### Uit het proces

De ondernemers met wie ik de afgelopen jaren heb gewerkt, zitten aan het begin van ons traject volledig in de uitvoering. De werkdag bestaat uit problemen oplossen van het team, klanten helpen en grotendeels declarabele uren maken. In de avonden en weekenden worden de strategische dingen uitgewerkt, de administratie en andere randzaken gedaan.

Wil je dat het bedrijf verder groeit dan tien mensen, dan is het belangrijk dat jij uit het dagelijkse werk komt. Wil je dat het bedrijf doorgaat wanneer jij je terugtrekt, dan is het belangrijk dat jij de werkdag nu anders inricht. Het is beter voor je team, voor nieuwe ideeën en voor de groei van je bedrijf als jij ruimte krijgt om te doen waar jij het best in bent en om de belangrijkste taken uit te voeren voor je bedrijf.

Het belangrijkste wat de ondernemers met wie ik werk te doen hebben is het voeren van gesprekken met klanten, potentiële klanten en partners, zodat ze hierdoor ideeën en de ruimte krijgen voor nieuwe ontwikkelingen. Hierdoor ga je werken aan het bedrijf van morgen en zo min mogelijk bezig zijn met de acties in de waan van de dag.



## Stoppen met micro-managen

Voor allerlei kleine vragen krijg je een e-mail, appje of telefoontje, of stappen je teamleden je kantoor binnen. Je krijgt allerlei vragen waarvan je wilt dat de mensen ze zelf afhandelen. Jouw gedrag laat precies het tegenovergestelde zien.

Wanneer iemand komt met een vraag, geef je snel antwoord. Door jouw antwoord kan iedereen weer snel verder, denk je. Dit lijkt voor nu de beste oplossing, want jij en je collega zijn beiden enorm druk.

Het nadeel van snel antwoord geven is dat je medewerkers blijven komen met dit soort vragen. Telkens weer schiet iedereen in dezelfde medewerker-baasverhouding (je kan het ook zien als een ouder-kindverhouding). De positie waarin jij de alleswetende bent en de medewerker geen verantwoordelijkheid neemt.

- Jij initieert overleggen.
- Je dumpst ideeën voor nieuwe producten in de groep.
- Je lost problemen op.
- Je beantwoordt vragen.
- Je volgt afspraken en acties op.

Het is natuurlijk een heerlijk gevoel dat je nodig bent, maar...

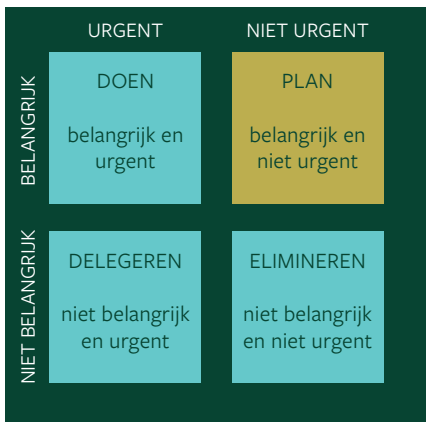
### STOP HIERMEE. NU.

Op basis van de richting die je gegeven hebt, zijn mensen in staat om zelf keuzes maken. Wanneer het nog lastig is in het begin, geef dan niet je antwoord, maar stel vragen waardoor ze zelf met een antwoord komen. Misschien was dit niet het antwoord dat jij zou geven, maar dat is niet belangrijk. Ze zijn tot een keuze gekomen. Laat ze ervaren wat het gevolg ervan is. Geef ze de richting en daarna de ruimte om fouten te maken. Misschien ontdek je dat ze (soms) betere antwoorden hebben dan jij.

## Werk vooral aan taken die niet urgent maar wel belangrijk zijn

Er komt een nieuwe maand en een nieuw kwartaal aan. Een nieuwe periode waarin weer van alles op je af gaat komen. Nieuwe problemen, uitdagingen en kansen. Een goed moment om meer te werken aan de zaken die belangrijk zijn voor je bedrijf.

De Eisenhowermatrix ken je misschien al (zie afbeelding hieronder). Uit de onderste helft wil je zoveel mogelijk wegblijven. Je wilt vooral je tijd besteden aan de bovenste helft en in het bijzonder aan één kwadrant.



*Eisenhower matrix*

- Niet urgent en niet belangrijk – gewoon niet doen
- Urgent en niet belangrijk – niet zelf doen
- Urgent en belangrijk – zoveel mogelijk voorkomen
- Niet urgent en wel belangrijk – hier ligt je focus

Wanneer je zoveel mogelijk de acties in je agenda zet die niet urgent en wel belangrijk zijn en deze acties dan daadwerkelijk afhandelt, zorg je er vanzelf voor dat je minder werkt aan acties die urgent en belangrijk zijn.

Urgentie zorgt namelijk zelden voor een goed resultaat. Met vooral urgente taken op je bordje neemt de kwaliteit van je beslissingen af. Je hebt namelijk te weinig ruimte om de beslissingen goed te onderzoeken, ze even te laten rusten of bijvoorbeeld advies te vragen. Veel beslissingen gaan snel en op gevoel. Er is daardoor weinig ruimte om je beslissingsproces te verbeteren.

Urgent betekent vooral dat je hard werkt in het bedrijf. Wil je echt verder groeien met je bedrijf, dan is het belangrijk dat je afstand neemt en dat je meer gaat werken aan je bedrijf. Pieter van Osch (Scaleup Impact) zegt dat je als ondernemer minstens 8 uur per week moet werken aan je bedrijf.

Werken in een urgente, stressvolle omgeving is voor een korte periode niet erg, maar wanneer dit continu het geval is, betekent dit dat je geen ruimte meer hebt om te ontspannen. Geen ruimte om te bezinnen op je acties, je beslissingen en de uitkomsten.

### Wat als je alleen maar urgent en belangrijk werk hebt?

Wanneer al het werk dat je doet urgent en belangrijk is, ontstaat er nooit ruimte om “belangrijke en niet-urgente taken” op te pakken. Dat betekent dat de taken die nu nog niet urgent zijn in de toekomst vanzelf urgent worden. Een cirkel waar je maar moeilijk uit komt. Iedere dag weer werk je in de urgent-en-belangrijkmodus.

Wat doe je om uit deze cirkel te komen?

Een rustdag inbouwen. Een rustdag? Daar heb je helemaal geen tijd voor, kijk naar al die urgente acties die op je lijst staan.

Een rustdag is het enige wat je gaat helpen. Een dag om alle acties na

te lopen met de Eisenhowermatrix bij de hand. Verdeel alle taken op je lijstjes en alle afspraken in je agenda over de vier kwadranten.

- 1 Schrap alle acties die in het kwadrant niet urgent en niet belangrijk staan.
- 2 Verdeel de acties die urgent maar niet belangrijk zijn onder je team. Stuur een korte e-mail met de taken en laat los hoe je team ze uitvoert.
- 3 Zet voor morgen maximaal twee urgente en belangrijke acties op je to-dolijst.
- 4 Zet voor morgen één niet-urgente maar belangrijke actie op je lijst.

Doe dit iedere dag weer. Maak iedere dag een overzicht van drie acties die je gaat uitvoeren die dag.

In de week-, maand- en kwartaalplanning staan alleen de niet-urgente maar belangrijke acties. Plan ze daarna in je agenda.

Werken aan de niet-urgente maar belangrijke taken voor je bedrijf helpt je om betere beslissingen te nemen. Heb je wat hulp nodig om de acties op een rij te krijgen? Heb je hulp nodig om iedere week overzicht te krijgen over de drie dingen die niet urgent maar wel belangrijk zijn? Doe dan mee met [Sparren met ondernemers](#). Samen met andere ondernemers focus je dan op de dingen die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van je bedrijf.

## Je beslissingsproces verbeteren met het beslissingenboek

De afgelopen tijd heb ik verschillende lastige beslissingen genomen en vastgelegd, zoals stoppen met video, stoppen met Facebook en Instagram en nee zeggen tegen een potentiële klant.

Wat me opvalt nu ik deze beslissingen vastleg in mijn beslissingenboek is dat ik er anders en meer over nadenk. Ergens een nachtje over slapen of sparren met andere ondernemers helpt me bij het vinden van de argumenten om in te vullen in het beslissingenboek.

### Waarom wil je het beslissingsproces verbeteren?

In jou en mij schuilen eigenlijk twee personen: een persoon die alles beleeft en een persoon die zich de gebeurtenissen herinnert.

De belevende persoon maakt alles mee, ieder moment, maar onthoudt niets. De herinnerende persoon bewaart de herinneringen van gebeurtenissen, maar bewaart niet ieder detail. De herinnerde zelf bewaart de ervaring als een verhaal opgebouwd rondom de hoogte- en dieptepunten.

Uit [De kunst van goed leven](#):

*“Terwijl het belevende ik verkwistend is (hij gooit bijna alles weg), is het herinnerende ik extreem gevoelig voor fouten en verleidt het ons daarmee tot verkeerde beslissingen. Vanwege de taxatiefout van het herinnerende ik neigen we ertoe korte intensieve vreugdemomenten te sterk te beoordelen en in reactie hierop stille, aanhoudende, niet opwindende vreugdemomenten te zwak.”*

Rolf Dobelli

Op basis van de intense momenten die we onthouden maken we keuzes voor de toekomst. Enkele intense momenten met een medewerker of klant in combinatie met de werking van ons brein zorgen ervoor dat we toekomstige situaties slecht kunnen beoordelen.

Ons brein kan daarnaast slecht inschatten hoelang een ervaring heeft geduurd (*duration neglect*).

Twee of drie momenten met klanten die intense, leuke ervaringen opleveren laten ons de lange dagen vergeten waarop we zwoegen om door allerlei lastige systemen van de klant te manoeuvreren, en het extra werk dat we hebben verzet. Zeker wanneer we het einde als positief hebben ervaren houden we een goede herinnering over aan het project. Hierdoor zeggen we zonder echt na te denken ja op een nieuwe aanvraag. Ons belevende zelf loopt daarna in de uitvoering tegen dezelfde problemen aan als bij de vorige opdracht en vraagt zich af waarom we de opdracht hebben geaccepteerd.

Of denk bijvoorbeeld aan een medewerker die in zijn dagelijkse gedrag continu laat zien dat hij een bepaalde kernwaarde mist. Jouw herinnerende zelf onthoudt vooral de euforische moment van een opdracht die hij binnenhaalde of opleverde. Terwijl iedereen in het bedrijf dagelijks last heeft van het gedrag van deze persoon, dat niet verandert (kernwaarde), bedenkt jouw herinnerende zelf argumenten om met hem te blijven werken.

Door die taxatiefout die Dobelli noemt, in zijn boek [De kunst van goed leven](#), trekken nieuwe projecten waarbij je optimistisch bent over mooie resultaten voor de toekomst je meer aan dan gestaag doorwerken aan de lopende projecten die nu winst opleveren. Mijn herinnerende zelf geeft een vertekend beeld van wat er gebeurd is in een lopend project. Op basis van de hoogtepunten neem ik verkeerde beslissingen voor de toekomst.

Door mijn beslissingsproces te verbeteren heb ik meer aandacht voor beslissingen en schakel ik hulp in om andere inzichten te krijgen, die niet per se ondersteund worden door mijn herinnerende zelf.

Het beslissingenboek is een onderdeel hiervan. Hieronder leg ik uit hoe het werkt.

## Het invullen van het beslissingenboek

Als hulpmiddel voor het uitwerken en opslaan van beslissingen gebruik ik Notion. Dit is een handige tool, maar je kunt ook een schrift, Word of iets anders gebruiken.

De kern is de PMIXA-methode (Van Osch). Hieronder zie je de onderdelen die ik invul in mijn beslissingenboek.

### Beschrijf de beslissing

Hier leg ik in mijn eigen woorden uit wat de beslissing is.

### Wat was de achtergrond van de beslissing?

Wat is de oorspronkelijke reden om op dit onderwerp bewust na te denken over een beslissing?

### Welke emoties voel je?

Emoties spelen een belangrijke rol bij beslissingen. De emoties worden beïnvloed door veel omstandigheden, zoals of je goed geslapen hebt, of je fit bent en of je van tevoren al boos, verdrietig of blij was. Als ik de emotie opschrijf zoals ik haar voel op het moment van de beslissing kan ik dit gebruiken wanneer ik later terugkijk bij de evaluatie van de beslissing.

### Welke positieve consequenties verwacht je?

Wat is er goed aan? Denk aan de plussen van de beslissing.

### Welke negatieve consequenties verwacht je?

Wat is er niet goed aan? Denk aan de minnen van de beslissing.

### Interessant

Wat komt er allemaal in mij op? Denk bijvoorbeeld aan alternatieven.

### Verwachtingen

Welke verwachtingen heb ik van een positieve uitkomst van mijn beslissing?

## Acties

Welke actie(s) ga ik ondernemen?

## Herinnering in de agenda plannen

Nadat ik een beslissing heb genomen, zet ik in de agenda een follow-up (bijvoorbeeld 3 of 6 maanden later), om te evalueren wat ik kan leren van de beslissing.

## Leren van het proces, niet van het resultaat van de beslissing

Het kost me ongeveer een halfuur om het beslissingenboek in te vullen, zeker wanneer ik de ruimte heb genomen om 24 uur na te denken over de beslissing. Dan heb ik ondertussen op de achtergrond de PMIXA al ongeveer ingevuld in mijn hoofd. Door alles nu bewust op te schrijven kan ik later terugkijken en leren van mijn beslissingsproces. Laat ik mij bijvoorbeeld te veel beïnvloeden door anderen of door mijn emoties?

De uitkomst van bijna alle beslissingen die je neemt is veel meer gekoppeld aan geluk dan aan je eigen expertise. We overschatten onszelf op dit punt. Je hebt geen invloed op de omgeving of op hoe anderen reageren op jouw keuze. Het enige waar je invloed op hebt is je eigen gedrag, hoe je reageert op het resultaat van een beslissing. Doordat ik mijn beslissing vastleg in het beslissingenboek en mijn beslissingsproces daarmee verbeter, ga ik steeds gebalanceerder om met de gevolgen van mijn beslissingen.

Dat is waar ik ondernemers bij help: ik coach ze in het beslissingsproces, waardoor ze stap voor stap de juiste beslissing nemen, om uiteindelijk een gezonde groeimotor te creëren, zodat de onderneming vanzelf loopt. Wil je hier ook mee aan de slag?



## Twee vragen voor jou

Nu ben je bijna bij het einde van dit boekje aangekomen, waarin een aantal inzichten en ideeën staan om een betere ondernemer te worden.

### 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](http://beterebeslissingen.nl)).

Ik heb nog twee vragen voor jou:

- 1 Kan ik jou ergens bij helpen?
- 2 Ken jij een ondernemer die mijn hulp hard nodig heeft?

Ik help bijvoorbeeld ondernemers aan 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](mailto: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 13 gepubliceerde boeken:



Betere Beslissingen,  
betere ondernemer



Betere Beslissingen,  
meer focus voor de ondernemer



Betere Beslissingen,  
rondom een crisis



Betere Beslissingen,  
beter bedrijf



Betere Beslissingen,  
met betere gewoontes



11 winstoptimalisatie-elementen  
voor online marketing en verkoop



Verdubbelplan 2016



Facebook voor coaches



Verdubbel jouw coachingsbedrijf in één jaar



Kies je doelgroep



Werkboek 2015



Laat de klant naar jou komen

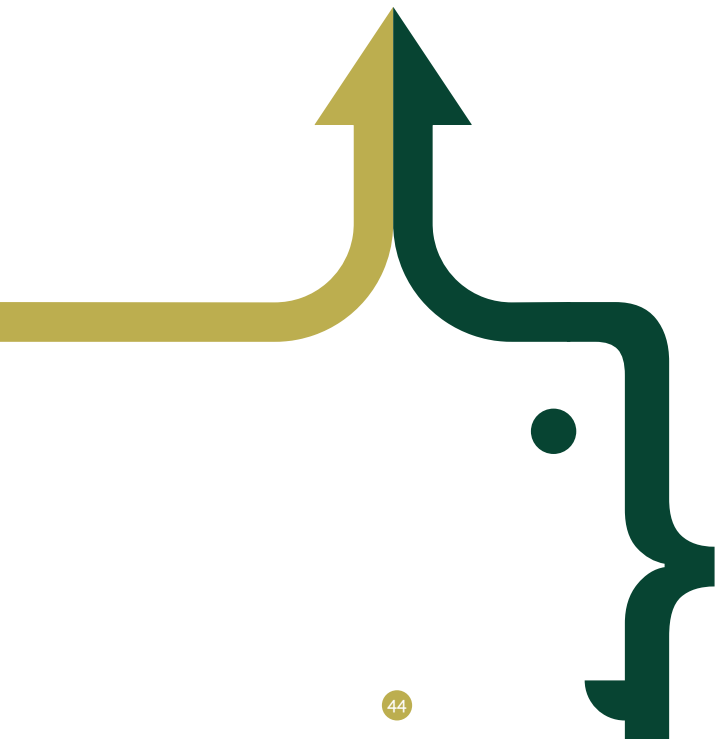


Handboek Hyperspecialisatie

Je vraagt zijn boeken aan op [ernohannink.nl/boeken](https://ernohannink.nl/boeken).

Erno schrijft informatieve artikelen op [ErnoHannink.nl](https://ErnoHannink.nl) over hoe je betere beslissingen neemt als ondernemer. Daarnaast kun je via zijn podcast op [ernohanninkshow.nl](https://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](https://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 een betere ondernemer te worden, waarbij we elkaar wekelijks kort online ontmoeten om de gewoontes te ontwikkelen die de beslissingen ondersteunen.

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](http://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](https://twitter.com/ernohannink)



[LinkedIn.com/in/ernohannink](https://www.linkedin.com/in/ernohannink)



[ernohannink.nl](https://ernohannink.nl)



[erno@ernohannink.nl](mailto:erno@ernohannink.nl)

Copyright © 2020 Erno Hannink

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeveelvoudigd 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.

Als je een fout vindt in dit boek stuur mij dan een e-mail. Als het mogelijk is, corrigeer ik de fout. Stuur je e-mail naar [erno@ernohannink.nl](mailto:erno@ernohannink.nl).



 ErnoHannink.nl | Doetinchem

 +31 (0)314 393966 |  [erno@ernohannink.nl](mailto:erno@ernohannink.nl)

    [ernohannink](#)