

# **VAN WERKNEMER NAAR ONDERNEMER**

**LENI MINDERHOUD**



**DE WINNAARSFORMULE VOOR VRIJ ONDERNEMEN**

## COLOFON

---

Van werknemer naar ondernemer  
De winnaarsformule voor vrij ondernemen

Eerste druk, juni 2017

Tekstadvies: Nienke van Oeveren, Boekredactie

Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst

Ontwerp: Joyce Dekker, Twin Media bv

Vormgeving: David de Lang, Twin Media bv

Uitgever: Donald Suidman, BigBusinessPublishers

[www.bbpublishers.nl/werknemer-ondernemer](http://www.bbpublishers.nl/werknemer-ondernemer)

isbn: 9789491757471

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, social media of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

---

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	<b>6</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>7</b>
<b>DEEL I HOE IS HET ZOVER GEKOMEN?</b>	
<b>1</b> De doodlopende weg	<b>17</b>
<b>2</b> Het onverwachte ontslag	<b>23</b>
<b>3</b> Eerst maar solliciteren	<b>31</b>
<b>4</b> De gouden kooi: jouw zekerheden	<b>37</b>
<b>5</b> Verlangen naar betekenisvol werk	<b>47</b>
<b>6</b> Elf mythen over ondernemerschap	<b>59</b>
<b>DEEL II DE WINNAARSFORMULE</b>	
<b>7</b> De formule om succesvol te ondernemen	<b>67</b>
<b>8</b> Start met je publiek: de mensen die je betreft	<b>75</b>
<b>9</b> Een systeem voor je planning	<b>90</b>
<b>10</b> Een onderscheidend product met de X-factor	<b>105</b>
<b>11</b> Presentatie: marketing, promotie en verkopen	<b>117</b>
<b>12</b> Leren: persoonlijke en professionele ontwikkeling	<b>129</b>
<b>13</b> Ondernemen in overvloed	<b>137</b>
<b>LITERATUUR EN VERDER LEZEN</b>	<b>142</b>
<b>OVER DE AUTEUR</b>	<b>144</b>

---

# VOORWOORD

De arbeidsmarkt is razendsnel aan het veranderen. Tien jaar geleden bevolkten we met zijn allen nog menig kantoortuin, in een vaste baan en met een stevig pensioen in het vooruitzicht. Sindsdien is het aantal zelfstandigen geëxplodeerd en moeten we allemaal leren omgaan met onzekerheid. Als we aan het werk willen blijven, zullen we ondernemender moeten worden. We moeten weten wat onze talenten zijn en welke waarde die voor een ander vertegenwoordigen.

Voor de ervaren werknemer is die omslag vaak heel lastig te maken. Je bent gewend aan zekerheid, aan sturing en om afgerekend te worden op je gewerkte uren in plaats van je resultaten. Ondernemen vraagt om een compleet andere mentaliteit. Maar wel een mentaliteit die we in aanleg allemaal bezitten. Met dit boek kun je de ondernemer in jezelf wakker kussen.

Leni Minderhoud is een expert op dit vlak. Als ervaringsdeskundige heeft ze de stap gezet van vaste baan naar ondernemer. En als coach heeft ze talloze werknemers geholpen om dezelfde omslag te maken. Ze kent als geen ander de twijfels, de angsten en misverstanden. En ze weet wat je nodig hebt om van een werknemer een echte ondernemer te worden.

Leni helpt je om de beren op de weg te omarmen of desnoods af te schieten. Stap voor stap neemt ze je mee naar een andere manier van kijken. Daarna helpt ze je praktisch op weg om vanuit je klant te denken en een onderscheidend product te bedenken.

Ik ben heel blij dat dit boek er is. Omdat we het met z'n allen keihard nodig hebben en omdat het een heel fijn boek is geworden. Leni respecteert je angsten, heeft begrip voor wat je nog moet leren en helpt je op een originele manier aan nieuwe inzichten met haar prachtige *winnaarsformule*. Ik wens iedereen dit boek van harte toe.

Donald Suidman, uitgever en auteur van *Je 2<sup>de</sup> carrière*

---

# INLEIDING

Geen enkele loopbaan loopt alleen maar over gebaande paden. Maar iedere hobbel die je moet nemen, kan weer een overwinning of nieuwe kansen opleveren. Soms zitten er echter hobbels bij die je echt in de weg staan: je komt er maar niet overheen. Loopt het langere tijd niet soepel? Werk je je een slag in de rondte en krijg je weinig waardering? Maak je de zoveelste reorganisatie mee? Wordt je werk steeds meer uitgehold of voel je knellende banden door procedures, bazen of routine? Of lukt het je maar niet om die gewenste positie te krijgen of de baan te vinden die naar je zin is?

Wat bij veel organisaties niet meewerkt, is dat een functieprofiel een beperkt beeld geeft van wat de werkgever van de medewerker verwacht: een belangrijke oorzaak waarom veel professionals niet gestimuleerd worden zich breder te ontwikkelen of bijvoorbeeld meer met hun creativiteit te doen. Door die achterstand kun je jezelf ook niet verkopen bij het vinden van nieuw werk. Hier kun jij als individu achteraf weinig meer aan veranderen.

Voor een wending in jouw carrière is het nooit te laat en gelukkig is de tijd nu meer dan ooit rijp om de gaten in jouw competentielijst te dichten. Je kunt dit doen door terug te gaan naar de schoolbanken en opleidingen te gaan volgen, als je al wegwijs kan worden uit een overdosis aan aanbod. Een groot probleem bij veel opleidingen en trainingen is alleen dat er zo weinig echt geoefend kan worden in de praktijk. Als je echter het leerzame pad van ondernemerschap kiest, zul je – zonder dat je het diepe in gaat – al direct zelf de regie gaan nemen. Bij iedere ervaring wordt een andere actie uitgelokt.

Mits je voldoende leervermogen hebt, is niets zo krachtig dan het daadwerkelijke DOEN!

---

## ONDERNEMERSCHAP

---

Eigen ondernemerschap (zie kader) kan vroeg of laat de oplossing voor jouw situatie zijn. Je hoeft geen ondernemersgen te bezitten. Dat is slechts aan enkelen onder ons toebedeeld. In dit boek toon ik aan dat iedereen het kan leren, zeker degenen die al jaren ervaring hebben in organisaties, in verschillende functies.

### WAT IS ONDERNEMERSCHAP?

Over ondernemerschap bestaan vele definities en aannames. Eén definitie luidt als volgt: 'Het vermogen en de bereidheid om een zakelijke onderneming te ontwikkelen, organiseren en beheren om daarmee winst te maken.'

In de huidige innovatieve en duurzame maatschappij met vele nieuwe businessmodellen is financiële winst maken niet altijd meer het eerste doel. Er kunnen andere waarden gelijkwaardig meedoen. Daarom heb ik de voorkeur voor een andere definitie, die van 'sociaal' ondernemerschap:

'Een sociaal ondernemer heeft als primair doel het creëren van maatschappelijke meerwaarde en doet dat op een ondernemende manier. Financiële winst is dus niet het primaire doel.'

Natuurlijk moet een onderneming wel levensvatbaar zijn. Maatschappelijke meerwaarde kan ook een gezond product, huis of inrichting zijn, of een techniek die je leven aangenamer maakt.

Dit is een boek voor mannen en vrouwen die hun leven en carrière willen omgooien tot werk waar ze plezier aan beleven en zingeving in vinden. Het maakt niet uit of je werkzoekend bent of nog een baan hebt. Je wilt werken volgens *jouw* capaciteiten, potentieel, wensen en verlangens. *Van werknemer naar ondernemer* is een gids naar werk in een nieuwe richting. Er is een ander land waar je nu in vol bewustzijn naartoe gaat reizen. Je wilt je niet meer laten leiden of sturen door anderen. Bovendien ben je nieuwsgierig naar ondernemerschap, waar je al dan niet gefaseerd naartoe groeit.

---

Vind je ondernemerschap een vies woord? Omdat er ongebreidelde verrijking mee samenhangt, of het beeld van glatte jongens met puntschoenen in maatpakken en dames in grijze mantelpakken? Of een snelle presentator op tv en radio? Veel mensen willen zich daar niet mee identificeren.

Wat zonde dat deze beeldvorming bestaat. Veel waardevolle ideeën gaan zo verloren. Dit oude beeld zal vast nog blijven bestaan, maar ondernemerschap is in de huidige tijd veel speelser, inspirerender, innovatiever én moeitelozer. Je kunt namelijk ook als zelfstandige professional ondernemen, ondernemen aan de keukentafel of enkel via internet. Of nomadisch werkzaam zijn, binnen je regio of deels in het buitenland. De mogelijkheden zijn legio. Begint er al iets te kriebelen?

Ondernemerschap is een werkvorm maar ook een competentie en eigenschap. Dit boek richt zich primair op ondernemen als werkvorm, in zelfstandig ondernemerschap, of je nu een zzp'er of zp'er bent, een eenmanszaak hebt of een bedrijf met meerdere werknemers. Je kunt ook leren een ondernemend persoon of werknemer te zijn. Wie wil dat niet? Dan zul je met dit boek ook de nodige kennis opdoen. Ook voor hen die vastbesloten zijn niet een onderneming te starten is dit boek geschikt: het gaat over zelf de regie nemen, verantwoordelijkheid nemen voor jouw ontwikkeling en groei.

Waarom zijn we niet goed in zelf de regie nemen? Hoe kunnen we er beter in worden? Hoe kunnen we betere keuzes maken? Hoe kunnen we de regie nemen en toch gewaardeerd worden? Hoe worden we sterker in het kiezen van de richting waarvan wij dromen? Hoe worden we de persoon die in ons zit en die we zouden willen zijn? Hoe creëren we ons eigen werk? Dit zijn enkele vragen waarop je antwoord gaat krijgen.

---

## OPBOUW

---

Het boek bestaat uit twee delen. Om succesvol ondernemer te worden, ga je in deel I eerst je huidige (misschien miserabele) situatie en gemoedstoestand onder ogen zien:

- je carrièreverloop
- onvervulde dromen en wensen
- verder na een ontslag
- nieuwe perspectieven
- jouw aarzelingen en onzekerheden

Je leert het bewust kiezen van werk beter te begrijpen. Wat drijft ons dat we werk kiezen waarvan we denken dat het voor het leven is? Wat ligt daaronder? Veel introspectie ging daar vaak niet aan vooraf. Ouders, gezin, onbewuste patronen, stereotiepe beeldvorming over werk maakten dat we ooit voor een studie of baan kozen. Geld, secundaire voorwaarden en soms onverwachte carrièremogelijkheden waren de voornaamste drijfveren.

Je ontdekt hoe je je weg vervolgt. Wat is de volgende stap? Waar en hoe vind je weer plezier, echte vervulling? Wat houdt je tegen? In dit deel reflecteer je uitgebreid op jouw situatie en absorbeer je nieuwe inzichten. Ik leer je niet solliciteren, maar laat je zien hoe ondernemers aan nieuw werk komen. Sla hoofdstuk 3 dus beslist niet over, want hierin ga je de link leggen tussen een nieuwe baan en ondernemerschap.

In deel II slaan we het uitdagende pad in om een succesvolle ondernemer te worden. Hoe pak je ondernemerschap aan? Wat is de beste keuze? Hoe creëer je de juiste mindset?

Hier ga je doorzetten, dwars door de uitdagingen heen en vele beren op de weg omarmend. We ontrafelen een formule voor ondernemerschap die leidt tot een overvloed aan kansen. Onderwerpen in dit deel zijn:



- 
- manier van denken
  - doelgroep
  - netwerken
  - planning
  - product
  - presentatie
  - marketing
  - verkopen
  - leren

Ik introduceer in deel II de winnaarsformule voor ondernemerschap:

$$(W + D) * (4P + L) = O^n$$

De formule ziet er serieus uit en lijkt op een wiskundige formule, maar gelukkig hoef je er niet mee te rekenen! De formule is een techniek om mijn methode op een compacte manier te laten zien.

## **DE LETTERS VAN DE FORMULE**

De letters van de winnaarsformule staan voor de elementen die essentieel zijn voor ondernemerschap.

W = Waarom ondernemen, jouw missie en visie

D = Denken, manier van denken, mindset, jouw 'instelling' als ondernemer

4P = Publiek, Planning, Product, Presentatie (vier P's)

L = Leren door zelfstudie, opleidingen, acties, ondernemersvaardigheden

O<sup>n</sup> = Ondernemen met een overvloed aan bronnen, kansen, oplossingen en ideeën

De winnaarsformule biedt een duidelijke en bewuste uitweg van het doodlopende pad van onvervuld werk en uitzichtloze werkloosheid. En dat op een manier waar je jouw eigen pad weer hervindt naar plezierig werken met een doel. Je ontdekt jouw onbenut potentieel – dat bij een baan in loondienst nooit het daglicht zou zien. Je leert dat ondernemerschap te leren is en hoe je van de

---

hypnotiserende werking van aannames en belemmerende gedachten af kunt komen.

Dit boek is geen handleiding over alle praktische aspecten die bij ondernemerschap komen kijken zoals belastingen, administratie, juridische of algemene voorwaarden. Hier zijn al vele boeken over geschreven en op internet kun je alles vinden. In de literatuurlijst vind je meer hierover.

*Van werknemer naar ondernemer* is onderbouwd met mijn eigen ervaringen van de afgelopen jaren van ondernemerschap. Ik heb zelf de stap genomen na 25 jaar loondienst; in de laatste jaren van mijn baan besepte ik dat er een zoektocht gaande was die ik niet kon duiden. Door met mensen te praten over mijn twijfels, over het gevoel vastgelopen te zijn, over wat er gaande zou kunnen zijn, ontvouwde zich het pad naar zelfstandigheid. Dat ging niet vanzelf, daar gingen een paar 'doorbraak'-momenten aan vooraf. Met een fikse dosis lef heb ik mijn vaste en riante baan opgezegd, omdat ik voelde dat er meer in het verschiep lag, wat ik niet langer kon tegenhouden. De interviews die ik met verschillende klanten, netwerkcontacten en vele ondernemers (in spe) had, gaven blijk van eenzelfde soort proces naar vrijheid en onafhankelijkheid.

Ik zou mezelf tekort doen om niet ook de theorie uitgebreid te bestuderen. Vele managementboeken en trainingen verder ontdekte ik dat er een simpele ondernemersformule is. Het is geen *rocket science* en je zult vast vergelijkbare formules vinden. Om meerdere redenen is deze voor mij completer, omdat ik de ondernemer zélf meeneem als allerbelangrijkste factor. Uit zijn mindset, zijn missie en wil om te leren is de winnaarsformule ontstaan.

## **GEBRUIKSAANWIJZING**

---

Om de stap te nemen naar ondernemerschap bereik je als lezer het grootste effect als je je aan enkele regels houdt.

1. Mocht je zo nieuwsgierig zijn naar de oplossing en de neiging hebben direct over te stappen naar deel II, doe dat niet. Juist je eigen situatie goed bekijken en bewuste keuzes maken zal je inzichten geven die leiden tot beter begrip van de winnaarsformule. Dit geldt ook voor het lezen van deel II: de volgorde van de letters is bewust gekozen en komt terug in de volgorde van de hoofdstukken.

- 
2. Waar in het boek voor de leesbaarheid de mannelijke vorm is gekozen, is uiteraard ook de vrouwelijke vorm van toepassing.
  3. Aan het eind van de meeste hoofdstukken volgt een opdracht, soms in het hoofdstuk. Praktisch, soms verdiepend. Pak een mooi notitieboek of schrift en noteer daarin chronologisch jouw inzichten en uitwerkingen van opdrachten.

Dit was de inleiding. Nu gaan we aan het werk. Wil je eraan beginnen? Dan volgt eerst een opdracht over jouw motivatie.

### **Motivatie**

Sta eens stil bij jouw eigen motivatie om dit boek te lezen, met behulp van de volgende vragen:

- Wat betekende werk tot nu toe voor jou, persoonlijk en professioneel?
- Wat wil je niet missen, zowel in je werk als in je persoonlijke leven?

Voorbeelden zijn zelfstandigheid, autonomie, openheid, persoonlijke ontwikkeling, voldoende geld, onderdeel van een team, zingeving, enzovoort.

Wie je ook bent en wat je situatie ook is, je zult in dit boek op verschillende plaatsen een doorbraak kunnen beleven die in jouw leven een grote verandering kan inzetten. Veel plezier met je reis naar een nieuw land, het land van ondernemerschap.

---

# 8

# START MET JE PUBLIEK

***'NO MATTER WHAT ORGANIZATIONAL  
LEVEL WE LOOK AT, THE SAME ROBUST  
AND UNIVERSAL LAWS THAT GOVERN  
NATURE'S WEBS SEEM TO GREET US.'***

ALBERT-LÁSZLÓ BARABÁSI,  
UIT *LINKED*

Je bent nu klaar om aan de hand van de formule jouw bedrijf vorm te geven. Dit hoofdstuk gaat over het allerbelangrijkste in je bedrijf: mensen. Of je nu een product levert aan een groot bedrijf, klein bedrijf, eenmanszaak of de consument – je levert altijd aan mensen. We gaan dus stap voor stap bekijken welke mensen een rol gaan spelen bij het starten van jouw bedrijf. Je gaat ook ontdekken dat je dicht bij huis kan beginnen. Voor het gemak noemen we jouw bedrijfsidee, product of dienst: je product. We beginnen bewust met je publiek en niet je product, omdat jouw publiek bepaalt hoe je product eruit komt te zien.

## BETER STAPJE VOOR STAPJE

‘Ondernemerschap een grote stap? Dat is het niet! Als je naar het einddoel succesvol in een keer wil: ja, dat is een heel grote stap. Het is een kwestie van heel veel kleine stapjes’, zegt Marlies Dekkers in het artikel ‘Ambitie is een monster’ in *de Volkskrant*. Zij is succesvol eigenaar van een lingerie­label en lingerie­zaken in binnen- en buitenland. Zij begon haar zaak in de slaapkamer: ‘Je moet niet denken, ik wil vijftig winkels neerzetten. Je moet eerst die ene winkel goed doen, dat ene kledingstuk goed kunnen maken. Je moet geduld, aandacht en focus hebben om al die ministapjes te kunnen zetten en goed af te ronden.’

Hier nog eens de winnaarsformule voor succesvol ondernemen:

$$(W + D) * (4P + L) = O^n$$

Mensen zijn je publiek. Zij gaan een centrale rol spelen in jouw werk. Dit publiek kun je als volgt onderverdelen:

- doelgroep (klanten die kopen)
- warme netwerk
- fans en ambassadeurs
- samenwerkingspartners

Deze groepen zijn je totale netwerk van contacten. Daartoe horen ook de mensen aan wie jouw warme netwerk jou kan aanbevelen. Allen behoren tot je Publiek, de eerste P van de formule. De andere drie P’s zijn: Planning, Product en Presentatie en deze onderwerpen worden in de volgende hoofdstukken beschreven.

Zoals een professionele sporter niet zonder publiek kan, kan een ondernemer niet zonder een netwerk. Je netwerk ondersteunt je mentaal, verspreidt informatie over jouw product en koopt jouw product. Deze mensen geloven in jou en je product. Daarom betrek je je publiek vanaf het eerste uur bij het idee en de ontwikkeling van je product. Want het geloof én het vertrouwen bereik je niet van de ene op de andere dag. Tussen zaaien en oogsten ligt een weg. Een interessante en leerzame weg, want jij komt veel te weten over diegene voor wie je het allemaal doet. Je kunt zoveel zelf bedenken en jouw idee is het uitgangspunt, maar jouw klant bepaalt hoe het eruit komt te zien.

Het publiek van de sporter bestaat uit zijn fans, die zorgen dat ze op de hoogte zijn van het reilen en zeilen van hun favoriet. De sporter zorgt er op allerlei manieren voor dat hij zijn publiek aan zich bindt, ook door optimaal te presteren.

De mensen in je netwerk hoeven niet altijd live aanwezig te zijn of je product te kopen. Ze kunnen het ook adviseren aan anderen of erover schrijven. Dan zijn ze jouw *ambassadeurs*.

### **Opdracht 8.1: Je netwerk in kaart**

Maak een overzicht van de personen en bedrijven die je kent in jouw netwerk. Verdeel ze over verschillende categorieën:

- potentiële doelgroep (klanten die kopen)
- warm netwerk (familie en vrienden)
- (oud-)collega's
- studiegenoten
- mogelijke samenwerkingspartners

### **JE PUBLIEK TREK JE ZELF AAN**

Natuurlijk maak je een geweldig product en doe je er alles aan om je bedrijf vorm te geven. Daarnaast trek je je publiek aan door 'aantrekkelijk' te zijn. Als jouw klanten terugkomen, je mooie beoordelingen geven en jou doorverwijzen, dan weet je dat je aantrekkelijk bent.

Maar eerst moeten je eerste klanten gaan kopen. Waarom kopen klanten van je? En waarom komen ze terug? Dat doen klanten omdat jij als leverancier van een product hun probleem oplost, op een opmerkelijke manier voorziet in hun behoefte of omdat je klant er blij van wordt. Je product moet dus up-to-date zijn met die behoefte of met dat probleem.

Je hebt al een product in je achterhoofd. Of je hebt op basis van hoofdstuk 5, *Werken met betekenis*, ontdekt wat betekenisvol werk voor jou inhoudt en wat jouw missie is. Dan sta je te popelen om eerst jouw bedrijfsidee uit te gaan

#### ◆ DOELGROEP KIEZEN

Docent Annick wil een betere wereld creëren door jongeren in het onderwijs voor te bereiden op een constant veranderende maatschappij. Wat ze precies daaraan gaat doen, is haar nog niet helder. Haar idee is nog erg breed en wat vaag. Maar wel helder is dat ze partijen kan benaderen voor input en betrokkenheid. Dit kunnen bijvoorbeeld ouders, scholen, schoolbesturen, leerkrachten, kinderen/jeugd, politici, beslissers, onderwijsondersteunende instellingen, de Inspectie voor het onderwijs en adviesorganen zijn. De keuze voor een of meer van deze partijen als doelgroep bepaalt hoe haar product eruit gaat zien. De volgende vragen – en tevens criteria – helpen bij haar keuze:

- 1 Wie gaat hoogstwaarschijnlijk van haar afnemen?
- 2 Kan ze in de behoefte of wensen voorzien?
- 3 Is er groeipotentieel?
- 4 Is haar doelgroep goed bereikbaar en benaderbaar, ook online?

Politici zijn een kleine doelgroep en zijn niet zo makkelijk benaderbaar voor Annick. Jeugd is online goed benaderbaar, maar Annick zal hun taal moeten spreken. Leerkrachten zijn in de regel niet zo actief online en in de social media.

Voor welke doelgroep ze kiest, hangt ook van haar ervaring en netwerk af. Ze komt uit het onderwijs en heeft zo een voorsprong op degene die daar buiten staat. Ze zal daardoor kunnen aanvoelen of ze in de behoeften kan voorzien. ◆