

VOORWOORD

WE MOETEN MINDER ARCHAÏSCH WORDEN

Al lange tijd beschouw ik het als een opdracht om meer diversiteit te bevorderen. Meestal hebben we het dan over de man-vrouw-verhouding. Maar de laatste jaren noem ik altijd in één adem ook leeftijd en cultuur.

Mag ik meneer Kristel even spreken? laat zien dat jong en vrouw en baas zijn tot, eufemistisch gezegd, bijzondere reacties leidt. Gelukkig beschikt Kristel over een flinke dosis humor en voldoende zelfvertrouwen om de mannen, maar ook de vrouwen die op een wel heel ouderwetse wijze reageren aan te kunnen.

Het zou goed zijn als veel mensen, en vooral oudere en jonge ondernemers dit boek lezen en zichzelf eens afvragen of het niet tijd wordt gewoon naar mensen te kijken en te oordelen op basis van iemands capaciteiten en competenties in plaats van het uiterlijk, de leeftijd of de sekse.

Het wordt tijd dat we iets minder archaïsch worden.

Annemarie Jorritsma-Lebbink is een Nederlands VVD-politica. Zij is sinds 2015 voorzitter van de fractie van de VVD in de Eerste Kamer en onder andere voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen.

WOORD VOORAF

LAAT JE DOOR NIETS TEGENHOUDEN

Als je denkt dat we inmiddels met alle vooroordelen over ondernemers hebben afgerekend, dan heb je het mis. We denken dat we moderne mensen zijn, maar eigenlijk zijn we zo bevooroordeeld als de pest. Zwarte zakenmensen worden bekritiseerd en krijgen nog steeds niet dezelfde kansen als blanke ondernemers. Voor een blanke jonge vrouw is het al moeilijk om gerespecteerd te worden in het zakenwereldje, maar heb je daarbij een getinte huidskleur, dan wordt het nog lastiger. Niet alleen over afkomst zijn we vooringenomen, het soort werk dat iemand doet beoordelen we ook. Een loodgieter verdient tegenwoordig meer dan een computerdeskundige, maar wij blijven oordelen. Werk je met je handen in plaats van achter een bureau, dan vinden mensen je dom: je zult wel niet goed hebben kunnen studeren, anders was je wel een computernerd geworden. We zijn bekrompen: we oordelen ook over de sector waarin iemand werkt. Een advocaat vinden we arrogant en gewetenloos, van een notaris verwachten we dat hij in een Saab rijdt, en een dokter vinden we belachelijk in korte broek. Eigenlijk hebben we over alles en iedereen een oordeel.

Hoe los je al dat oordelen en veroordelen op? Niet, maar dat

wil niet zeggen dat je er niks aan kunt doen. Elke bekrompen gedachte minder is er een. Als je dit boek hebt gelezen, heb je vast een oordeel minder, of je bent er juist achter dat je meer oordeelt dan je dacht. Een goed begin is om jezelf niet te veroordelen. Wil je ondernemer worden ook al voldoe je niet aan het ideaalbeeld, ga er dan toch voor en laat beperkende gedachten je niet in de weg staan. Je hoeft niet van flexwerken of van gezonde lunches te houden om het te maken in het bedrijfsleven. Het is helemaal niet erg dat je personeel je af en toe een klootzak vindt. En het wil niet zeggen dat je onbetrouwbaar bent als je af en toe te laat op een vergadering verschijnt. Mensen maken het vaak moeilijker dan het is. De perfecte directeur is een illusie.

Maar ik voel niet alleen woede en geïrriteerdheid – ik moet ook vaak lachen om de achterlijke opmerkingen, veroordelingen en dwaze kritiek. Ik doe mijn werk graag en ik kan het niet laten om te lachen om een seksistische autoverkoper, een ouderwetse klant of een bevooroordeelde verzekeringsinspecteur. Elke dag kom ik talloze verbaasde blikken tegen als ik zeg dat ik de directeur ben of een heftruck ga kopen. Straks ga ik al die vooroordelen nog missen als ik over dertig jaar een oudere vrouw ben en men het niet meer zo raar vindt om mij als directeur tegen te komen. Mijn werk zou er een stuk saaier op worden.

Soms moeten we onze kwaadsprekers dankbaar zijn. Zonder hen waren we nooit zo ver gekomen. Door kritiek kun je mensen naar beneden halen, maar je kunt hen ook naar een bepaald punt drijven waardoor ze juist extreem hun best gaan doen om het tegendeel aan hun kwaadsprekers te bewijzen. Kritiek geeft je een bepaalde kracht, een drive in de zin van 'krijg allemaal de

kolere', of van 'ik kan het wél'. Kritiek kan je juist die schop onder je kont geven om het beste uit jezelf te halen – je zult die etters eens wat laten zien!

Succesvolle mensen zijn vaak gepest. Neem bijvoorbeeld Adele, Justin Timberlake, Rihanne en Daphne Deckers: allemaal gepest in hun jeugd, afgewezen, vernederd op het bankje van de gym of uitgelachen om hoe ze eruitzagen. Later hebben ze ruimschoots bewezen dat ze niet raar zijn, maar juist enorm succesvol. Hoe dit komt? Waarschijnlijk doordat ze op zekere dag de beslissing namen om geen underdog meer te willen zijn. Als je op een goede manier met kritiek om kunt gaan, kan die je juist iets positiefs brengen. Je groeit ervan en je komt er verder mee.

Al ben je jong, tweede generatie of vrouw, als je een droom hebt, moet je er gewoon voor gaan. Als ik had geluisterd naar alle opmerkingen van andere mensen, dan had ik nooit op mijn drieëntwintigste het familiebedrijf overgenomen en was dit boek er nooit geweest. Soms moet je schijt hebben aan wat andere mensen over je zeggen. Vergelijk jezelf niet met anderen – zelfs de Dalai Lama zegt het. Helaas leven we daar vaak niet naar en zijn we veel te veel bezig met wat andere mensen zeggen. We vergeten dan de dingen die echt belangrijk zijn.

Ga gewoon lekker werken en leef het leven dat jij wilt leven en niet dat van een ander. *Go for it*. Mijn visie is dat geluk maakbaar is. Je gezondheid moet natuurlijk meezitten, maar geluk is voor een groot deel creërbaar. Laat vooroordelen je niet in de weg staan. Als jij niet achter je dromen aan gaat, wie doet het dan? Stap over de kritiek heen en leef je dromen.

INLEIDING

IK VEROORDEEL JE (NIET)

Dit boek gaat over vooroordelen. Als jonge, atypische baas neem ik je mee in het leven van de ondernemer. Ik laat je zien hoezeer we ons met zijn allen laten beïnvloeden door stereotiepe verwachtingen. Want zeg eens eerlijk: ben jij de baas die je werkelijk wilt zijn? Wat is dat eigenlijk precies, een vooroordeel? Is het een oordeel dat per definitie niet correct is? Of kan er een kern van waarheid in zitten? Is het een veralgemenisering die in enkele gevallen juist is? Of is gewoon te snel de verkeerde conclusie getrokken? Van Dale omschrijft vooroordeel als: 'Een op een gebrek aan kennis berustende mening of afkeer.'

Oordelen en veroordelen: iedereen doet het – soms op basis van goede argumenten, soms op basis van te weinig kennis. Ik doe het zelf ook. Zo geef ik eerlijk toe dat ik niet graag met vrouwen samenwerk – dat is vooringenomenheid. Gelukkig heeft mijn man, een Belg, geen last van vooroordelen over Nederlanders. Anders waren we nooit getrouwd.

Vooroordelen zijn enorm bepalend voor onze manier van denken en ons gedrag. Ze bepalen wat we kopen, wie we aannemen voor een bepaalde functie en wat we van iemand vinden. Vooroordelen spelen een grote rol in onze persoonlijke en zakelijke relaties. De toon van een gesprek kan compleet omslaan als er een vooroordeel boven tafel komt. De andere partij voelt zich

dan direct beledigd en de kans is klein dat het gesprek nog tot een succesvol einde komt.

Ik maak dagelijks situaties mee waarvan ik denk: hoe bestaat het in deze tijd? Verzekeringsinspecteurs, leveranciers, bankiers – ze kunnen het niet laten om misplaatste opmerkingen te maken over het feit dat ik als eigenaar twintig jaar jonger ben dan onze bedrijfsleider. En dan die mannelijke Nederlandse sollicitanten die mij geen hand geven, simpelweg omdat ik een vrouw ben en er niet uitzie als de standaarddirecteur. De heren in kwestie gaan er vrijwel direct van uit dat ik niet de baas ben... en dus onbelangrijk voor het verkrijgen van de baan. Ook bijzonder irritant: kennissen die ervan uitgaan dat je met je neus in de boter bent gevallen. Als dochter van de ondernemer zul je het bedrijf wel gekregen hebben, toch?

Ik ben geen wereldverbeteraar, maar ik zou wel graag deuren openen naar meer ruimdenkendheid, het stereotiepe idee doorbreken door de weg van meer mogelijkheden te tonen. Ook de snotneus verdient respect en een kans op een goede functie. Een vrouw zou in dezelfde functie evenveel moeten verdienen als een man. Voor bedrijfsopvolging geldt hetzelfde: de oude generatie blijft vaak te lang hangen, zodat de jonge garde niet de kans krijgt om het roer over te nemen. Bewust of onbewust hebben we een bepaald idee van de minimumleeftijd van de directeur. En zelfs de keuze van de auto die we rijden, laten we bepalen door de mening van anderen en door archetypische beelden.

Vooringenomenheid is gebaseerd op angst en niet weten. Onze vooroordelen beperken ons, ze beknotten onze kansen. Waarom

moet een directeur of eigenaar van een bedrijf in een bepaald hokje passen? Het zou maar saai zijn als we allemaal hetzelfde zijn. Daarnaast geeft diversiteit juist meer kans op succes. Door ruimdenkendheid gaan er deuren open en creëren we kansen en mogelijkheden – in onze onderneming én in ons persoonlijke leven.

Een wereld zonder vooroordelen zal nooit bestaan. Maar je kunt wel je eigen gedrag bijsturen en kritisch bekijken hoe jij met vooringenomenheid omgaat. Hoezeer bepalen vooroordelen jouw gedrag en beslissingen? Mijn moeder zegt elke maandag dat ze met haar dieet begint. Waarop ik dan altijd antwoord: 'Wat een geluk dat er zoveel maandagen zijn.' Zo werkt het met vooroordelen ook.

Een boeddhistische gedachte is: veranderen doe je stap voor stap. En als we af willen van vooroordelen, zullen we soms tien stappen achteruit gaan, om er daarna twintig vooruit te zetten.

Dit boek bestaat uit negen hoofdstukken, die allemaal zijn opgehangen aan een specifiek thema. Ik behandel steeds de grootste vooroordelen over ondernemers rond dat onderwerp. Mijn doel is om jou als lezer anders naar stereotypen laten kijken, zodat je helemaal je eigen leven gaat leiden en de baas wordt die je werkelijk wilt zijn!

PS Mijn excuses als je het woord 'baas' storend vindt omdat je daarbij aan honden moet denken. Maar ik ben nu eenmaal een groot hondenuitdrukker. En waar je mee omgaat, daar word je mee besmet. Vandaar dat ook het woord 'braaf' hier en daar voorkomt.

WAAR OF NIET WAAR?

- De echte ondernemer werkt 100 uur per week
- 100 uur per week werken is een voorwaarde voor succes
- Kom je later op de zaak aan, dan verlies je het respect van je personeel
- Ga jij eerder naar huis, dan loopt je personeel de kantjes ervan af
- Laatkomers zijn multitaskers
- Laatkomers zijn lui, egoïstisch en respectloos
- Laatkomers met persoonlijkheidstype B zijn inlevend, creatief en flexibel
- De ondernemer gaat nooit op vakantie
- De ondernemer is een workaholic

HOOFDSTUK 1

EEN ONDERNEMER IS ALS EERSTE OP DE ZAAK EN GAAT ALS LAATSTE NAAR HUIS

‘Hoeveel uur werk jij per week?’ vraagt een collega mij op een vrijdagmiddagborrel. ‘Hoezo? Dat weet ik eigenlijk niet. Ik heb deze week wel een grote opdracht binnengehaald,’ zeg ik verdedigend. Twee dagen later krijg ik tijdens een interview van *Het Financieele Dagblad* dezelfde vraag voorgeschoteld. Wat moet ik hier nu op antwoorden? ‘Tja, ik word niet per uur betaald, dus ik houd het niet bij. Het gaat erom wat ik voor elkaar krijg.’ Iets soortgelijks verscheen in een vragenlijst van het magazine *Sprout* voor een nominatie van een ondernemersprijs. Wat is het goede antwoord op deze vraag? Is dat honderd uur per week werken? Ben je dan de ideale ondernemer? Maar dan leef je enkel en alleen voor je bedrijf. Als je zoveel uur werkt, dan moet je wel succesvol zijn, toch? Of je privéleven ook geweldig is, is een andere kwestie. Bovendien: een honderdurige werkweek is geen garantie voor goed ondernemerschap. Ook in andere, vrij bijzondere beroepen worden zulke werkweken gemaakt

– denk aan de gemiddelde Chinese fabrieksarbeider die honderd uur moet werken om een redelijk loon over te houden, aan de Amsterdamse prostituee voordat er een speciale Wallenwet verscheen met werktijden en arbeidsvoorwaarden, en aan Amerikaanse stagiairs die zichzelf moeten bewijzen om kans te maken op een baan als bankier.

De tachtig uur werkende ondernemer is vast een dappere ondernemer die af en toe zijn partner ziet, waarschijnlijk in het weekend of bij een zakelijke gelegenheid. Hij kent zijn kinderen bij naam en de kans bestaat dat zijn tweejarige dreumes hem nog enigszins herkent van de foto in de vensterbank. De typische werkweek van de succesvolle Wall Street-zakenman, toch?

De zestig uur werkende ondernemer wordt gezien als een matige ondernemer. Grote kans dat hij enkele malen per week thuis aanschuift voor het avondeten. Hij schuimt minimaal twee recepties per week af. Het is niet duidelijk of hij deze borreluren ook daadwerkelijk bij de gewerkte uren telt. Zestig uur is echt de minimale geaccepteerde werkweek voor een ondernemer en meteen ook de maximale werkweek voor de werknemer die is voorgeschreven door de arbeidstijdenwet.

De veertig uur werkende ondernemer valt in het hokje van de luie ondernemer. Die heeft weinig kans op succes. Dit type beantwoordt mails op maandagmorgen in plaats van zondagavond.

We hebben twee maatschappelijk geaccepteerde werkweken: de veertigjarige voor de werknemer, en de op feestjes als ideaal gepresenteerde honderdurige voor de directeur. De standaard van veertig uur, bedoeld om de productiviteit te verhogen, is gebaseerd op een dagindeling van een derde werk, een derde

slaap en een derde ontspanning. Maar die verhouding is niet altijd van toepassing op de ondernemer.

Er gaan er heel wat verborgen uurtjes in de zaak zitten: de taken achter de schermen, het nachtelijke denkwerk en de zakelijke discussies op de bank voor de tv. Je bent als ondernemer niet klaar met werken als je naar huis rijdt. Daar kun je over opscheppen in de kroeg, maar is dat niet een beetje flauw?

Een urenklopper wordt door de oude generatie als zeer positief ervaren. Ik kan me nog goed herinneren dat ik een paar jaar geleden bij mijn vader, de oprichter van ons familiebedrijf, in het ziekenhuis kwam rond een uur of vijf. Hij tikte op zijn horloge: 'Zo, werken we tegenwoordig halve dagen? Ben je nu al weggegaan van kantoor?' Ik was daar flink pissig over. Hoe meer je werkt, hoe meer je bereikt? Erg old school toch, deze denkwijze?

De vraag 'hoeveel uren werk je als ondernemer?' en het mogelijk goede antwoord hebben mij altijd geïrriteerd. Ik vind het onvoorstelbaar dat journalisten en collega-ondernemers hier zoveel waarde aan hechten. Waarom wil iedereen graag horen dat je als ondernemer honderd uur per week werkt?

Ik ben het eens gaan uitzoeken: hoeveel uur werken we nu echt? Uit een onderzoek uit 2015 van GfK in opdracht van Delta Lloyd blijkt dat een mkb-ondernemer gemiddeld 35,4 uur per week werkt. Het is nogal wat om al die ondernemers te veroordelen. Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat ondernemers met meer werknemers ook meer werken, namelijk 41 tot 50 uur – nog altijd geen honderd uur dus.¹

Wat is nu het goede antwoord op de vraag? Het blijkt dat de gemiddelde Nederlandse ondernemer helemaal geen tachtig of

honderd uur werkt. Bovendien is er nog een veel belangrijkere vraag: wat was mijn rendement deze week? Heb ik daadwerkelijk goed werk geleverd? 'Hoeveel uur werk jij per week?' is gewoon de verkeerde vraag.

Aan het einde van de maand ga ik weer naar de vrijdagmiddagborrel. Deze keer neem ik mijn partner mee. Toevallig komen we opnieuw de collega tegen met de 'hoeveel uren werk jij'-vraag. Nu raken onze mannen aan de praat. Al snel gaat het gesprek over je werk mee naar huis nemen. Haar partner gaat er helemaal in op. 'Ja, dan kom ik 's avonds thuis en dan praat ze uren over haar werk. Het lijkt wel of ze niet kan stoppen. Ik zet de tv dan subtiel maar iets harder, in de hoop dat het werkt.' Waarop mijn man antwoordt: 'O, daar heb ik wel een oplossing voor.' 'Wat dan?' 'Heel simpel, je koopt een grote spaarpot en plaatst hem in de slaapkamer. Elke keer dat het onderwerp werk over haar lippen komt, moet er een euro in de pot. Gaat een leuk dinertje worden aan het einde van de maand!'

Vissen op vrijdag

Onze noorderburen redeneren anders. Kwaliteit staat in Scandinavië vaak boven de economische kostprijs. Ze stellen er andere prioriteiten en zijn meer gericht op output. Ook durven ze andere vragen te stellen, experimenteren ze volop met de ideale tijdsbesteding van onder anderen de directeur en hebben ze de hoogste arbeidsproductiviteit ter wereld. Hippe begrippen zoals *fika* (bewust tijd nemen voor een uitgebreide koffiepauze) of *hygge*

activiteiten (gezelligheid creëren) zijn doodnormaal bij de Scandinaviërs.

Om meer te weten te komen over hoe onze noorderburen met tijd omgaan, heb ik Martin Vos en Gert-Jan Hospers een paar vragen gesteld. Zij zijn, samen met Marco Krijnsen, de auteurs van het boek *Cool. Wat wij können leren van de Scandinaviërs*².

We mogen volgens Martin Vos niet spreken van 'de klassieke Scandinavische directeur'. De cultuurverschillen tussen Noren en Finnen bemoeilijken bijvoorbeeld vaak bedrijfsfusies en samenwerkingen tussen bedrijven uit deze noordelijke landen. Met andere woorden: Scandinavië is niet één pot nat, zoals wij soms denken. In Noorwegen, het nieuwe thuisland van Vos, is hard werken zeker geen vies woord, al is overwerk, zowel voor de directeur als voor het personeel, niet iets wat structureel plaatsvindt. Vrije tijd is – ook voor de baas – heilig.

Personeel gaat volgens Vos gewoonlijk om 16.00 uur of nog eerder naar huis. Als de baas als eerste vertrekt, doet dat geen wenkbrauwen fronsen. Ook niet op maandag. Hij mag 's morgens ook gerust wat later binnenkomen, zeker als hij de kinderen naar school heeft gebracht. Van een middagje vissen als het mooi weer is, ligt niemand wakker... als hij zijn werk maar doet.

De rol van de directeur is die van een leidinggevende die oog heeft voor zowel de belangen van het bedrijf als die van het personeel. Zeker in Noorwegen en Denemarken is de directeur iemand die niet boven, maar tussen de mensen staat. Gelijkheid is hier een groot goed, ook op de werkvloer.

Gert-Jan Hospers vertelt dat werknemers in Scandinavië er echt niet van opkijken als hun directeur eerder naar huis gaat, zeker

MAG IK MENEER KRISTEL EVEN SPREKEN?

Kristel Groenenboom runt sinds haar 23ste een miljoenenbedrijf dat containers bouwt. Maar een jonge, vrouwelijke directeur van een succesvol internationaal bedrijf? Die in een Porsche rijdt? Dat past niet in het plaatje van veel klanten en leveranciers, die dan dingen vragen als:

- 'Kun je vragen of de baas zo komt?'
- 'Aan wie kan ik de technische vragen stellen?'
- 'Mag ik meneer Kristel even spreken?'

In dit boek rekent Kristel af met alle vooroordelen waar ze elke dag mee te maken heeft. Niet iedere succesvolle ondernemer is man, blank en 46. Niet iedere vrouw heeft een hekel aan techniek, boekhouden en auto's.

Een must-read voor vrouwen die net als Kristel willen afrekenen met vooroordelen en gewoon willen werken.



*Kristel Groenenboom is directeur en eigenaar van het gelijknamige containerbedrijf. Ze geeft leiding aan 30 medewerkers en boekte een omzet van 4 miljoen euro. In de afgelopen jaren werd ze uitgeroepen tot meest veelbelovende zakenvrouw én internationaal onderneemster van het jaar. Ze stond op lijstjes van succesvolle ondernemers van onder meer *Sprout*, het *Financieele Dagblad* en *The Next Women*. Ze is columnist en spreker.*

