
DE POCKET FILOSOOF



VOOR
ONDERNEMERS

MICHAEL BRUYN

Een gids voor ondernemers die geen
managementboeken lezen maar enige
inspiratie wel op prijs stellen.

DE POCKET FILOSOOF

2015

Alle gebruikte citaten zijn afkomstig uit Project Gutenberg, Wikiquote en andere bronnen in het publieke domein.

©2015 Michael Bruyn
De Pocket Filosoof is een imprint
van MKW Uitgevers, Leiden

Omslagillustratie: Michael Bruyn

ISBN 9789491495540
NUR 800

voor Tita

Inhoud

	Vooraf	11
1	Op jezelf	15
2	Het doel	19
3	Leiderschap	23
4	Omgaan met onzekerheid en risico	31
5	Creatief denken en doen	37
6	Ideeën omzetten in actie	43
7	Al doende leren	47
8	Financieren van de onderneming	51
9	Managen van jezelf	59
10	Omgaan met mensen	65
11	Vertrouwen	75
12	Personeel inhuren	79
13	Medewerkers aansturen	85
14	Partnership	93
15	Mensen ontslaan	99
16	Zakelijke relaties onderhouden	103
17	Strategisch denken – ambiguïteit	109
18	Strategisch denken – een onafhankelijke geest	115
19	Strategie omzetten in actie	123
20	Advies inwinnen	133
21	Een ondernemingscultuur opbouwen	139
22	Onderhandelen	145
23	Netwerken	153
24	Concurrentie	163
25	Innovatie	169

26	Kwaliteit	179
27	Marketing	187
28	Reputatie	197
29	Kostenbeheersing	203
30	Ethiek, moraal en de wet	219
31	Crisis en verandering	229
32	Succes	241
33	Opvolging en overdracht	251
34	Is dit alles?	261
	Index	273

De meeste ondernemers falen.

DANIEL KAHNEMAN

Er bestaat niet zoiets als een mislukte ondernemer.

NASSIM NICHOLAS TALEB

*Vrijheid betekent verantwoordelijkheid. Daarom zijn
de meeste mensen er als de dood voor.*

GEORGE BERNARD SHAW

Vooraf

Met dit boek wil ik je een simpel en effectief stuk gereedschap aanreiken voor ondernemend denken en doen, gebaseerd op tijdloze wijsheid. Misschien heb je op dit moment al een eigen bedrijf. Misschien speel je net met het idee om een onderneming op te zetten. Of misschien ben je wel een manager in loondienst, die zijn organisatie (en zichzelf) graag wat meer risicobereidheid zou gunnen om de kans op bepaalde resultaten te vergroten. Hoe dan ook, in al deze gevallen kun je je voordeel doen met ideeën die hun waarde niet meer hoeven te bewijzen.

Een opmerking vooraf: je zult geen nieuwe managementtheorieën of -modellen aantreffen. Dit boek vaart een heel andere koers en biedt je een selectie van citaten, aforismen en andere gecondenseerde wijsheden aan die al langere tijd opgeld doen, soms binnen maar vaker buiten het bedrijfsleven. Gewoonlijk worden zakelijke activiteit en filosofisch denken beschouwd als twee bezigheden die elkaar uitsluiten. Ik ben het daar niet mee eens. De kern van ondernemerschap is net zo tijdloos als de ideeën van belangrijke denkers en zoals we zullen zien blijkt hun gedachtengoed vaak verrassend relevant voor de commerciële wereld van vandaag.

Dus: geen nieuwe theorieën. Maar als alles goed gaat ontstaat er wél nieuw denken – bij jouzelf.

Nog een opmerking vooraf. Ik denk in alle eerlijkheid dat ondernemerschap wordt overgewaardeerd. De mas-

sale standaardisering en monotonie van veel kantoorbanen in de eenentwintigste eeuw doen velen van ons dromen van het starten van een eigen bedrijf. Vaak wordt de risico/rendements-verhouding van zo'n initiatief veel te optimistisch ingeschat. Ben je goed opgeleid, gelijkmatig van temperament, redelijk geduldig van aard en vinden mensen je plezierig in de omgang? Dan heb je een betere kans op interessant werk dat goed betaalt als je tegen een vast salaris aan de slag gaat bij een grotere organisatie.

Wat je in elk geval niet in dit boek zult vinden zijn motiverende boodschappen. Als je die nodig hebt, ben je waarschijnlijk geen ondernemer. Ondernemer, dat word je omdat je er vanzelf naar toe wordt gedreven. Als dat bij jou het geval lijkt te zijn, kan dit beknopte handboek je helpen om na te gaan of het ondernemerschap werkelijk je roeping is en zo ja, hoe je je effectiviteit daarbij kunt vergroten.

Het boek bestaat uit vierendertig korte hoofdstukken. Ieder hoofdstuk is gericht op een specifiek thema dat entrepreneurs al sinds jaar en dag bezig houdt: ideeën ontwikkelen, ideeën omzetten in de praktijk, omgaan met onzekerheid en risico, klanten krijgen en houden, inkoop en verkoop, kostenbeheersing, aansturen van mensen, slag leveren met concurrenten, enzovoort. Per thema vind je een selectie van wijze uitspraken die illustratief zijn voor de vraagstukken die je tegenkomt als je aan de slag gaat. Elke uitspraak wordt kort maar helder geïllustreerd aan de hand van observaties vanuit het zakenleven.

Mocht je af en toe ongerijmdheden ontdekken tussen

de ene en de andere uitspraak, dan is dat in orde: tegenover een waarheid van kleiner kaliber staat doorgaans een foute bewering, terwijl een waarheid van formaat doorgaans een tegenhanger kent die precies het omgekeerde beweert. Het is niet anders. Veel succes met je onderneming.

1 Op jezelf

Niet iedereen is in de wieg gelegd voor het ondernemerschap. Als je bestaanszekerheid zoekt, of een behoorlijke kans op behoorlijke verdiensten, ligt een carrière in het bedrijfsleven eerder voor de hand. Of een loopbaan in de advocatuur of de bancaire sector. Prima opties en niets om je voor te schamen.

Je hoort wel dat succesvol ondernemen gebaseerd zou zijn op drie factoren: hebzucht, onwetendheid en een boel geluk. Dat zijn nou niet direct de eerste kenmerken waar een plezierig, gebalanceerd, bedachtzaam en verantwoordelijk mens zich mee identificeert.

Laten we het liever anders formuleren. Je moet een warm kloppend hart hebben voor winstgevende resultaten. Je moet je eigen intellect noch de opvattingen van anderen je besluitvaardigheid in de weg laten staan. En je moet om kunnen gaan met extreme uitkomsten, positieve zowel als negatieve, die niet aan jouzelf maar aan het toeval of noodlot moeten worden toegeschreven. Hier volgt wat enkele bekende denkers over dit alles te zeggen hebben.

*Mens te zijn betekent maar één ding:
verantwoordelijk te zijn.*

ANTOINE DE SAINT-EXUPERY

Frans aristocraat, schrijver, dichter en vliegenier, 1900-1944

Er is geen betere manier om verantwoordelijkheid te aanvaarden dan je eigen bedrijf op te zetten en draaiende te houden. Als alles goed gaat, maar even goed wanneer dat niet het geval is, heb je aan geen enkele hogere macht verantwoording af te leggen. Alleen aan jezelf (en misschien aan je geduldige gezinsleden, die te maken hebben met grillige variaties in je werktijden en in het huishoudgeld). Dat is een onbehaaglijke én geruststellende gedachte tegelijk, zoals het hoort.

Uit excessen komt altijd iets voort: grote kunstwerken zijn ontsprongen uit grote terreur, grote eenzaamheid, grote remmingen en instabiliteit – en ze vormen altijd het tegenwicht ervan.

ANAÏS NIN

Cubaans-Amerikaans schrijfster, 1903-1977

Grote ondernemers hebben veel weg van succesvolle scheppende kunstenaars, met wie zij de genoemde kwaliteiten van onwetendheid en geluk gemeen hebben (of kunstenaars ook hebzucht kennen, daarover verschillen de geleerden van mening). Zoals een ongelukkige jeugd een goudmijn kan zijn voor de schrijver, zo is

een getroebleerde achtergrond een vaak voorkomend kenmerk van de man of vrouw die voor zelfstandigheid kiest. Je wordt geen ondernemer als je jezelf te goed in de gevestigde orde kunt schikken.

*Weinig historische figuren zouden er bij
Personeelszaken doorheen komen.*

PAUL GOODMAN

Amerikaans schrijver, 1911-1972

Het kan zelfs goed zijn dat het noodlot je al op het spoor van de eigen zaak heeft gezet door de personeelsafdeling als versperring op te werpen toen je nog in loondienst was of wilde komen. De doorsnee afdeling Personeelszaken wordt bezet door mensen die weinig zin in risico's hebben. Hun devies luidt dan ook eerder 'maak geen fouten' dan 'boek successen'. Als ondernemer in de dop ben je a-typisch en dus een risicofactor, zoals je waarschijnlijk al hebt moeten vaststellen toen je solliciteerde op een vacature of, per ongeluk toch in dienst genomen, naar een promotie. Tien tegen één dat je geëlimineerd bent door Personeelszaken of door hun passieve tegenwerking. De vage verklaring die je hebt gekregen voor de afwijzing zal wat clichématige teksten hebben bevat in de trant van 'geen echte teamspeler'.

*Waarom moet je zo nodig een non-conformist zijn,
net als alle anderen?*

JAMES THURBER

Amerikaans humorist en cartoonist, 1894-1961

Miljoenen mensen gaan volgens de laatste mode gekleed, en toch denkt ieder van hen dat hij of zij hiermee een unieke persoonlijkheid ten toon spreidt. Over de hele wereld gebruiken mensen dezelfde eigentijdse uitdrukkingen, en zij denken dat zij daardoor innovatieve wegbereiders zijn. Managers gebruiken allerlei jargon om zichzelf en anderen van hun verlichte geest te overtuigen. Ondernemers, daarentegen, zitten zo niet in elkaar. Alle kans dat ze er onopvallend uit zien en geen modieuze uitspraken bezigen. Maar hun kijk op de wereld is uniek. Net als de kunstenaar herkennen zij mogelijkheden die anderen over het hoofd zien en hebben zij bovendien de drang om er iets mee te doen. Zij willen zich niet achter modieus decorum verschuilen of laten zien hoe goed ze op de hoogte zijn van de tijdgeest, maar vernieuwingen doorvoeren.

2 Het doel

Als je slim bent en een bepaalde mate van reflecterend vermogen bezit, zul je geen eigen bedrijf starten tenzij dat gebaseerd is op een onderscheidend idee. Je ziet bijvoorbeeld een betere manier waarop kleine ondernemers online hun boekhouding zouden kunnen doen. Je hebt een paar jeans ontworpen die wél perfect passen bij een wat gekleeder jasje. Of je hebt eindelijk, honderden kilo's deeg verder, een paar fantastische recepten voor pizza's die de smaak hebben van haute cuisine maar voor een euro of acht over de toonbank kunnen. Nu ben je helemaal klaar om de wereld te veroveren, nietwaar?

De kern van ieders bestaan is een droom.

G.K. CHESTERTON

Engels schrijver, 1874-1936

We worden allemaal ergens door gedreven: ideeën, wensen, ambitie, begeerte. Kortom: door iets wat nog niet is gematerialiseerd. Leven betekent ergens naar verlangen en ondernemers vormen in dat opzicht zeker geen

uitzondering. Zij hebben gewoonlijk juist een vrij sterk voorstellingsvermogen en kunnen goed voorbij het hier en nu denken. Aangespoord door hun dromen over hoe de dingen zouden kunnen en moeten zijn, zijn ze graag bereid om nieuwe activiteiten op te pakken.

Als je kunt dichten én doden, word je rijk.

DAVID OGILVY

Engels reclameman, 1911-1999

Uitdenken van nieuwe mogelijkheden is natuurlijk maar het halve werk. Je moet er ook naar handelen, anders kwijnen al die goede ideeën weg. Beter toeslaan dan langzaam dood gaan, dus weet wanneer het denkwerk er op zit en het tijd is voor actie. Besef ook dat experimenteren de beste manier is om nieuwe ideeën te krijgen. Je weet wel: al doende leren. Als je zelf niet even sterk bent in beide opzichten, denken en doen, zoek dan naar mensen die je hier kunnen aanvullen.

Bouw net zo lief een kippenhok als een kathedraal.

FRANK LLOYD WRIGHT

Amerikaans architect, 1867-1959

Het plezier van het bedenken en maken van dingen is een betere motivatie dan de ambitie om onsterfelijkheid te bereiken door enorme, bovenmenselijke taken te vervullen. Onsterfelijkheid, en de eenvoudiger variant: actuele beroemdheid, moeten je niet bezig houden. Die worden door anderen bepaald, liggen daarom buiten je invloed, en het najagen ervan verzwakt de geest. Als je toch per se wilt inzetten op roem en eer, denk er dan aan dat het bouwen van kathedralen zó complex en tijdrovend is, dat geen enkel individu meer kan betekenen dan een radertje in een groter geheel dat kan. Wat ben je liever: kleine meester of grote knecht? Je zult vanzelf wel uitvinden of je kippenhok het potentieel van een kathedraal in zich heeft – plan het niet van tevoren.

Een van de tekortkomingen van het menselijke karakter is dat iedereen wil bouwen en niemand het onderhoud wil doen.

KURT VONNEGUT

Amerikaans schrijver, 1922-2007

Dat gezegd hebbende: veel succesvolle nieuwe ondernemingen zijn niet gebaseerd op innovatie van intergalactische omvang of adembenemende nieuwe vormgeving, maar op verfijning van en variaties op bestaande producten en diensten. Innovatie kan gericht zijn op weinig spectaculaire maar belangrijke details die nog door nie-

mand zijn onderscheiden. Dicht bij het gebaande pad blijven kan zakelijk heel interessant zijn. Denk aan de horeca of de modebranche, waar ogenschijnlijk triviale details een groot effect kunnen hebben op de klanttevredenheid en waar kleine aanpassingen tot unieke, winstgevende formules kunnen leiden. Anders gezegd: er is een speciaal talent voor nodig om af te blijven van wat goed is. Weet wanneer het prima is om aan een bewezen succesformule vast te houden. Zo'n formule met kleine aanpassingen over tijd springlevend en sprankelend te houden kan een prestatie op zichzelf zijn.

*Roem en macht zijn de doelstellingen van iedereen.
Zelfs in beperkte mate worden zij echter maar door
een enkeling bereikt; en ook dan gaat het nog ten
koste van sociaal plezier, gezondheid, gemoedsrust en
het leven zelf.*

BENJAMIN DISRAELI

Engels politicus, 1804-1881

Ondernemer zijn betekent dat je ervoor kiest om je eigen droom voorrang te geven boven die van een ander. Daarom moeten roem en macht (en rijkdom) géén, ik herhaal géén onderdeel van die droom zijn. Niet alleen omdat deze grootheden schaarse artikelen zijn, maar ook omdat zij door de buitenwereld worden bepaald en niet door jouzelf.

3 Leiderschap

Zodra je de weg moet wijzen aan employeés of andere partijen in welk rol dan ook (klanten, handelspartners, overheden en andere belanghebbenden) zul je leiderschap aan de dag moeten leggen. Leiden wil zeggen dat je de koers uitzet, geloof kweekt in de gekozen richting en motivatie creëert bij mensen om te doen wat ze niet uit zichzelf zouden doen. Omdat ze er voor terugschrikken om onbekend terrein te betreden, op de korte termijn geen eigen belang zien of zich a priori niet herkennen in de gestelde doelen.

Wanneer een man ferm van binnen en vriendelijk van buiten is, dan heeft hij helende kracht. Wanneer hij hard van buiten is en week van binnen, dan is hij nutteloos.

LEGENDE ONDER AMERIKAANSE INDIANEN

De wereld in het algemeen en de zakelijke arena meer in het bijzonder kunnen een hard strijdperk vormen. Gracieuus kunnen blijven terwijl je onder druk staat is dus van grote waarde. Mensen verdragen zo ongeveer

alles wat ze op hun bord krijgen, als het ze maar op een vriendelijke en begripvolle manier wordt geserveerd. Alle zakelijke leiders zouden een helende kracht moeten hebben in de zin dat zij comfort en vertrouwen teweegbrengen bij de mensen die zij aanvoeren. Let overigens op de precieze woordkeuze bij de legende: ferm is beter dan hard, en vriendelijk is beter dan week.

*Mensen in een positie met macht en privileges
hebben de plicht om op een hoger niveau te presteren.
Als het niet aan hen is, aan wie dan wel?*

KATHLEEN PARKER

Amerikaans columnist, 1951

Of je nou een kleine, lokale pr-boetiek bestiert of een automatiseerder bent met honderden of duizenden werknemers, mensen zullen naar je (op)kijken voor richtlijnen. Zij zullen de lat waarschijnlijk hoog voor je leggen, ook als ze dat voor zichzelf niet in dezelfde mate doen. Zorgelijker is, dat zij bovendien snel je zwakheden zullen kopiëren. Of je nou vaak laat op het werk verschijnt, een monstertruck van een auto rijdt, om de dag een borreltje teveel op hebt of ondergeschikten koeioneert: al deze gewoonten zullen snel worden overgenomen. Juist omdat iedereen naar je kijkt, zal de hele onderneming al snel doordrenkt zijn van je slechte gewoonten. Kortom: als je je eigen bedrijf wilt leiden,

moet je te allen tijde het goede voorbeeld geven. Dat betekent mogelijk het opgeven van veel persoonlijke vrijheid of op z'n minst van wat gekoesterde gewoonten. Niet getreurd, want het offer kan de moeite meer dan waard zijn.

Terugkeer naar de eerste principes in een republiek kan soms worden bereikt door de eenvoudige deugden van één man. Zijn goede voorbeeld heeft dan zulke invloed, dat de andere goede mannen er naar zullen streven om hem te imiteren en de mindere geesten zich zullen schamen om nog langer een leven te leiden dat zó in contrast staat met zijn goede voorbeeld.

NICCOLÒ MACHIAVELLI

Italiaans politiek geleerde, filosoof en diplomaat, 1469-1527

Leiderschap aan de dag leggen door gewoon het goede voorbeeld te geven kan enorm lonend zijn. Zien hoe de mensen die je respecteert hun beste krachten geven, méér uit ze krijgen dan ze zelf voor mogelijk hadden gehouden en onderweg ook nog de gebruikelijke sceptici en dwarsliggers winnen voor de goede zaak kan een buitengewoon bevredigende ervaring zijn. Minstens zo belangrijk: het op deze manier loslaten van de handrem en het volle vermogen op de wielen krijgen komt natuurlijk ook gewoon de zakelijke resultaten ten goede.

Wat je ook onderneemt: je hebt moed nodig. Wat voor koers je ook hebt uitgezet: er is altijd wel iemand die je vertelt dat je je vergist. Er doen zich onderweg altijd moeilijkheden voor die je in de verzoeking brengen te geloven dat je critici gelijk hebben.

RALPH WALDO EMERSON

Amerikaans filosoof, essayist en dichter, 1803-1882

Als ondernemer moet je beslist maling hebben aan critici, zeker aan degenen onder hen die geen belang in of bij je bedrijf hebben. De meeste kritiek is gebaseerd op een mengeling van afgunst en onwetendheid, wat eerder de persoonlijke mentale toestand van de criticaster weerspiegelt dan het onderwerp waar de kritiek zich op richt.

Bij je supporters liggen de zaken anders. Zij hebben wél een persoonlijk belang, want ze hebben iets aan jou, zijn daar blij mee en zouden dus graag zien dat het jou goed gaat: het zal op hen afstralen. Of het nu om medewerkers gaat, om klanten of om toeleveranciers: je supporters hebben in jou geïnvesteerd. Ze zoeken naar manieren om rendement op die investering te behalen en de verdere groei van wederkerig voordeel te bevorderen. Ze vinden het een goede zaak om voor jou te werken, om je producten te gebruiken of om je te mogen leveren. Wat zij denken dat het verbeteren waard is, is waard om te worden opgemerkt. Heb je geen supporters? Ga er op uit en zorg dat je ze krijgt. Houd daarbij wel het volgende goed in de gaten:

Niets is minder oprecht dan de manier waarop we advies vragen en geven. Wie vraagt lijkt eerbied te hebben voor de opinie van zijn vriend, terwijl hij eigenlijk alleen maar accoord op zijn eigen opinie wil krijgen en de vriend verantwoordelijk wil maken voor zijn acties. En wie advies geeft, honoreert het vertrouwen dat hem is geschonken, naar mag worden aangenomen op basis van een ogenschijnlijk onpartijdige positie, terwijl zijn advies zelden door iets anders wordt gestuurd dan zijn eigen belang of reputatie.

FRANCOIS DE LA ROCHEFOUCAULD

Frans schrijver, 1613-1680

Je moet je er goed van vergewissen wie je tot je vrienden en supporters kunt rekenen. Tegelijkertijd kun je ook maar het beste zo eerlijk mogelijk tegenover jezelf zijn: ben je überhaupt in staat om goedbedoelde, gefundeerde kritiek van hen te accepteren? Als je antwoord bevestigend luidt, ben je een zeldzame diersoort. De meeste ondernemers kunnen of willen namelijk niet luisteren naar advies. Ze zijn notoir koppig en vol van zichzelf. Om het nog wat ingewikkelder te maken: dat moeten ze tot op zekere hoogte ook zijn.

*In vertrouwdheid zit de kiem
van verachting besloten.*

AESOPUS

Klassiek Grieks fabeldichter ca. 620-564 v.C.

Leiding geven betekent: er alleen voor staan. Hoewel vandaag de dag veel ondernemers zich opstellen als heel gewone jongen, gestoken in vrijetijdskleding, en zich informeel tonen in de omgang met iedereen om hen heen, blijft het een feit dat zij (net als jij, toevallig?) gewoonlijk goed gecamoufleerde ego-maniakken zijn die de ruimte moeten hebben. Daarom zijn ze ook voor zichzelf in zaken gegaan. Zij kunnen anderen niet te dicht bij zich dulden, want dan raakt hun onafhankelijkheid qua denken en doen in het gedrang. In een gemoedelijke atmosfeer kunnen zij af en toe wel kameraadschap en gelijkwaardigheid suggereren tegenover hun personeel, maar in werkelijkheid weet iedereen dat dit niets anders is dan een maskerade. De entrepreneur wil zijn medewerkers op afstand houden. Gelukkig willen die medewerkers dat zelf ook. Op die manier kunnen zij, veilig vanuit de verte, allerlei wensen en ambities op de leider projecteren. Ze kunnen zich koesteren in zijn charisma en zijn creativiteit, zonder daarbij te delen in de risico's waar hij aan is blootgesteld: financiële risico's, maar ook psychische druk en reputatierisico's zoals die gepaard gaan met de hoogste verantwoordelijkheid.

Er bestaat zoiets als een groot man die maakt dat elke andere man zichzelf klein voelt. Maar een werkelijk groot man is hij die elke andere man zichzelf groot doet voelen.

G.K. CHESTERTON

Niettemin: als je ondernemer bent, heb je de unieke mogelijkheid om het bestaan van anderen en van jouzelf nieuwe betekenis te geven. Mogelijk creëer je producten of diensten die door de mensen worden omarmd omdat ze voorzien in eerder niet bevredigde behoeften. Mogelijk schep je waardevolle en interessante banen. Mogelijk geef je medewerkers het idee dat ze een belangrijk onderdeel zijn van een operatie die er werkelijk toe doet. Als je ze goed aanstuurt, ontwikkelen zij zich misschien wel op een manier die ze zelf niet voor mogelijk hielden toen ze bij jou aan boord kwamen. En tenslotte zorg je mogelijk voor een interessant rendement voor je kapitaalverschaffers. Hoe dan ook: de mooiste beloning voor een ondernemer is dat hij de wereld (of tenminste een piepklein deeltje ervan) naar een hoger plan heeft kunnen tillen.

4 Omgaan met onzekerheid en risico

Iedere zaak die werkelijk de moeite waard is zit boordevol onzekerheid en risico. Als dat niet het geval was, dan zou iedereen zich er intussen wel op hebben gestort. Als ondernemer moet je die onzekerheid en dat risico niet alleen accepteren, maar zelfs actief zoeken. Het is niet het mijden ervan dat resultaten oplevert, maar het slim hanteren. En wat is dat überhaupt, risico?

De enige permanente emotie van de inferieure man is angst – angst voor het onbekende, het complexe, het onverklaarbare. Wat hij boven alles wil is veiligheid.

H.L. MENCKEN

Amerikaans journalist, satiricus en criticus, 1880-1956

We hebben allemaal de neiging om op zeker te spelen en om te verlangen naar periodes waarin alles eens een tijdje op rolletjes loopt. Daar is niets mis mee. Maar we moeten vermijden dat deze tendens uit de hand loopt en tot een permanente staat van angst perverteert. Angst is nutteloos. Als je dan toch zo nodig vrees moet koesteren,

omdat je nou eenmaal niet zonder zorgen kunt, maak je dan maar zorgen over de resultaten van het niets doen.

Twijfel is geen plezierige toestand, maar zekerheid is absurd.

VOLTAIRE

Frans schrijver en filosoof, 1694-1778

Alleen kleine geesten zijn nooit aan enige twijfel ten prooi, dus telkens wanneer je ergens niet zeker van bent moet je dit primair opvatten als een teken van intellectuele kracht. Wees niet geïntimideerd door je eigen scepsis. Wend haar aan op een zinnige manier, en sta je geest toe om regelmatig in staat van verwarring te verkeren. Dit vermijdt het grotere ongerief zoals dat op termijn wordt veroorzaakt door ‘wishful thinking’ en door de constante drang om zeker te zijn van alles en iedereen. ‘Veel ernaast, maar nooit onzeker’ vormt de klassieke typering van het onsuccesvolle middenkader in loondienst dat gedoemd is om voor de rest van het bestaan in trivialiteit te blijven steken.

*Als ik me niet met Monty Python had ingelaten,
zou ik me waarschijnlijk aan mijn oorspronkelijke
plan hebben gehouden om af te studeren en
registeraccountant te worden, of anders misschien
advocaat, en zou ik in een fijn huis in suburbia
terecht zijn gekomen, met een fijne vrouw en
kinderen, en ik zou lid geworden zijn van een
golfclub, en dan zou ik mezelf van kant hebben
gemaakt.*

JOHN CLEESE

Engels acteur, komiek, schrijver en filmproducent, 1939

Wat ondernemers inderdaad begrijpen is dat het grootste risico in het leven bestaat uit het niet nemen ervan. Een ongemakkelijke waarheid die zij, net als hun artistieke geestverwanten, beter dan anderen weten te accepteren.

*Iedereen praat erover hoe ze van tevoren al wisten
dat de Bond films een groot succes zouden worden,
maar dat is gewoon niet waar.*

SEAN CONNERY

Schots acteur, 1930

Laat je niet intimideren door het succes van anderen, door de zogenaamd ontspannen en koersvaste wijze waarop zij dit succes zogenaamd hebben afgedwongen,

of door de mensen die het zodra de erkenning een feit is 'altijd al hadden gedacht'. Zo is het niet gegaan en die mensen vertellen de waarheid niet. Het is het bekende fenomeen van wijsheid achteraf, anders niet.

*Alleen degenen die riskeren dat ze te ver gaan
kunnen mogelijk uitvinden hoe ver men kan gaan.*

T.S. ELIOT

Amerikaans dichter, dramaturg, criticus en redacteur, 1888-1965

Blauwe plekken oplopen is onvermijdelijk. Zo lang ze geen pijnlijke, storende littekens achterlaten zijn ze van geen belang. Dus laat je maar flink klopp geven af en toe, zonder jezelf te laten kennen natuurlijk. Het is de enige manier om uit te vinden of je je volledige potentieel hebt ingezet. En dat is altijd een geruststellende gedachte, ongeacht de resultaten van je inspanningen.

*Als een natie iets anders hoger waardeert dan
vrijheid, zal het die vrijheid verliezen, en de ironie
van dit alles is dat als zij comfort of geld hoger
waardeert, zij ook deze zaken zal verliezen.*

W. SOMERSET MAUGHAM

Engels schrijver, 1874-1965

Je kunt dit vergelijken met ondernemingen die worden beheerst door eigentijdse dictaten van aandeelhouders op het gebied van winstmaximalisatie of economische waarde-creatie. In hun jacht naar de best mogelijke financiële resultaten riskeren zij te verwaarlozen wat hun kerncompetenties zijn (oftewel: waar ze werkelijk goed in zijn). Daarmee zijn ze er niet ver meer van verwijderd hun concurrentievoordeel kwijt te raken. Om het rendement op het eigen vermogen toe te laten nemen, nemen zij tegelijkertijd enorme risico's door zichzelf agressief te laten financieren, waarbij zij zich vol laden met schulden. Het aannemelijke volgende bedrijf van dit drama: hun winstgevendheid erodeert of verdwijnt – als gevolg van lagere verkopen, hogere rentelasten of een giftig cocktail van deze twee.

Als je risico's neemt en je lot met waardigheid tegemoet treedt, is er niets wat je kunt doen dat je klein maakt; als je geen risico's neemt, is er niets wat je kunt doen dat je groot maakt, helemaal niets.

NASSIM NICHOLAS TALEB

*Libanees-Amerikaans schrijver, beurshandelaar en
risico-management deskundige, 1960*

Risico's nemen is soms winstgevend, maar altijd eervol. Bekijk het zo: het niet nemen van enig risico betekent dat je enkel en alleen wilt gebruiken wat er al is. Je wilt

voordeel hebben van de risico's die anderen vóór jou al hebben genomen – of nog steeds nemen. Dit is de kwaliteit van een profiteur. Geen ondernemer met een greintje zelfrespect zou de gedachte kunnen verdragen.

Moed is de bereidheid om het risico te nemen zodra je de kansen kent. Optimistische overmoed betekent dat je het risico neemt omdat je de kansen niet kent. Dat is een groot verschil.

DANIEL KAHNEMAN

Israelisch-Amerikaans psycholoog, 1934

Maar laten we geen zinloze risico's nemen. Schat continu in hoe je kansen liggen. Doe je huiswerk. Beslis nooit ergens over op basis van een gril. Wees, kortom, moedig maar niet overmoedig. Naar welke van deze twee eigenschappen jij zelf overhelt kan niet via een checklist worden vastgesteld. Vraag je vrienden, je levenspartner of je zakelijke associés naar hun eerlijke mening over jouw kenmerken in dit verband. Of trek een goede, onpartijdige sparring partner aan die geen belang heeft in jouw onderneming of bij de majeure beslissingen die jij neemt.