



ONDER NEMEN MET IMPACT

Arko
van Brakel

Leiderschapslessen van een
ondernemer met een missie

Ook voor
ondernemers
zonder eigen
bedrijf

Arko weet als geen ander de thema's ondernemen, inspiratie en leiderschap aan elkaar te verbinden en geeft praktische handvaten waar je vandaag nog mee aan de slag kunt.

– Remy Ludo Gieling, hoofdredacteur *Management Team* en *Sprout*

In *Ondernemen met impact* laat Arko zien dat het niet uitmaakt of je nou een bedrijf, een not-for-profit-organisatie, je leven of een land aanstuurt. Het gaat altijd om keuzes maken, ruimte geven en waardecreatie voorop stellen. Dit is een heel inspirerend boek van een wijs auteur. Gauw lezen, je wordt er blij van!

– Mirjam van Praag, hoogleraar ondernemerschap en voorzitter van het College van Bestuur van de Vrije Universiteit Amsterdam

Het boek van Arko is in deze tijden van cynisme en negativiteit een baken van hoop en een bron van inspiratie. Aan de slag!

– Charles Groenhuijsen, journalist, presentator en auteur

Arko schrijft een persoonlijk boek dat mij in mijn hart raakt. Zo zouden we allemaal moeten denken, hoeveel ellende zou dat wel niet schelen!

– Wendie van Ierschot, spreker, schrijver, ondernemer, VIE People en VIE Tech Capital

Het nieuwe boek van Arko leest als een roman. Het raakt mij als ondernemer om nog meer vanuit jezelf waardegedreven te ondernemen. Betekenis voor de omgeving is de maat voor succes. Dat is het doel van het ware leiderschap.

– Egbert Jan van Bel, ondernemer, auteur en medeoprichter van Beeckestijn Business School

“Succes is niets meer of minder dan één keer vaker opstaan dan vallen”, zo stelt Arko meer dan terecht in dit aanbevelingswaardige boek. Een eerlijk, positief en authentiek verhaal over de vaak ongrijpbare wetten van leiderschap en ondernemerschap. Ik beveel het van harte aan.

– Menno Lanting, spreker, auteur en investeerder

Een geweldig boek om te lezen! Je raakt geïnspireerd als ondernemer om impact te maken en het biedt concrete handvatten om je organisatie op een duurzame manier op te bouwen.

– Marie-Claire van Hessen, ondernemer, oprichter en directeur van MCPR marketing, pr en events

Ontwikkel je strategie door van buiten naar binnen te denken. Neem de klant als vertrekpunt in plaats van centraal, werk vanuit jezelf als mens zijn. Het resultaat is verbluffend: je krijgt de klanten die bij je horen en blijven.

– Ment Kuiper, opleidingsondernemer bij Schaal+, trainer en auteur

Met dit boek weet Van Brakel ondernemers feilloos het nieuwe decennium in te loodsen. Op een anekdotische en daarmee zeer inspirerende manier weet hij zingeving, ondernemerschap en leiderschap aan elkaar te verbinden. Een bezielende handleiding voor iedere ondernemer die voelt dat het anders moet.

– Kees de Jong, groeiondernemer NLgroeit.nl

Arko schuwt niet om zijn eigen lessen eerlijk en met humor met je te delen. Duidelijk een voorbeeld van altijd blijven leren. Mooie mindset waar ik van hou.

– Martin Hersman, managing partner Lifeguard, ex-olympiër, NOS commentator

Arko weet de verbinding te maken tussen ondernemen en een positieve impact maken op de wereld om je heen. Dit boek laat zien dat het mogelijk is en helpt je op weg.

– René Breman, de verbinder van de Breman Installatiegroep

Ondernemerschap is de sleutel naar de meeste maatschappelijke uitdagingen. Alle technische oplossingen en innovaties zijn er immers al. Arko's boek geeft praktisch toepasbare inzichten om meer ruimte te maken voor het ondernemerschap dat hiervoor nodig is.

– Hans Biesheuvel, ondernemer, investeerder, voorzitter ONL voor Ondernemers

Wat is winst? Wat is succes? Als je het mij vraagt is de winst van de toekomst te vinden in delen. En succes is als je jezelf zo recht aan durft te kijken in de spiegel dat je weet dat niet het materiaal maar mens zijn naar jezelf en anderen het echte succes is. Arko's *Ondernemen met impact* kijkt vooruit en neemt je mee naar een vernieuwende toekomst die voor iedereen mogelijk is.

– Pernille La Lau, facilitator business transformatie en media expert

Een krachtig geschreven boek met een missie. Het inspireert, creëert bewustwording en helpt je om zelf het verschil te maken. Als ondernemer, maar vooral als mens.

– Daphne van Beek, head of marketing, Semco Style Institute

Een positief, wijs en verfrissend boek voor iedereen die ondernemende besluiten neemt. Arko spoort aan en laat zien hoe je je onderneming, team of jezelf, kunt laten floreren om de uitdagingen van morgen de innovatieve en creatieve oplossingen te geven die ze verdienen.

– Marjolein Huibers, Huibers Booking Agency

Arko maakt je in dit boek op een hele toegankelijke manier deelgenoot van zijn inspirerende ondernemers- en leiderschapslessen. Deze weet hij te vertalen naar praktische handvatten om je als impactvolle leider staande te houden in deze snel veranderende wereld om ons heen.

– Mirjam Bink, ondernemer, co-founder ONL voor Ondernemers

Arko wil graag dat verandering vanuit jezelf begint. Ook in dit boek weet hij je te triggeren om in beweging te komen. Als vriend weet ik als geen ander dat dit altijd vanuit oprechte betrokkenheid is.

– Marco Hoogerland, oprichter van de Talent Academy Group

Het start allemaal met lef! Arko schrijft een inspirerend boek vol praktische tools en inzichten over het starten met zelforganisatie voor change leaders op alle niveaus.

– Klaas Ariaans, directeur Personal Banking bij ABN AMRO Bank N.V.

Als Arko zó openhartig vertelt over ondernemen, gun jezelf dan één ding: luister. Of in dit geval, lees. Dan is het onvermijdelijk dat zijn lessen je inspireren groots te denken en tegelijkertijd klein te experimenteren. Alles op jouw unieke weg naar de impact die jij wilt maken.

– Kevin Weijers, spreker en auteur van *21 dagen niet klagen*

Het is mijn goede vriend Arko gelukt! Een boek te schrijven dat heerlijk wegleeft en de lezer weet te boeien. Over onder andere het belang van ‘samen, focus, delen en impact’. En wat mooi is: je hoeft geen ondernemer te zijn om ‘iets’ met impact te ondernemen! Arko: fijn dat je ook mijn lievelingswoord focus en ons bedrijfje Y-People hebt verwerkt.

– Erik Jan Koedijk, ondernemer, spreker en auteur van *Reset*

Een boek dat je met een glimlach leest: open, origineel, kwetsbaar, liefdevol en verrassend.

– Katja Schuurman, programmamaker en actrice

Ondernemen met impact is een businessboek en openhartige ondernemersbiografie tegelijk. Arko van Brakel vertelt zijn verhaal alsof je met hem aan tafel zit: enthousiast, creatief en zeer inspirerend.

– Ben Tiggelaar, auteur, spreker en gedragswetenschapper

Inhoud

Voorwoord door Annet de Lange 11

Inleiding: Ondernemen met impact begint bij jezelf 15

1. Children of the wind 21
2. Surfen op de wereldwijde golven 49
3. Splitsing: welke richting kies jij? 77
4. Iedereen de baas: innoveren doe je samen 95
5. Esta Loco! De kracht van het tegengeluid 111
6. Vertrouwen als strategie 135
7. Baas, loop je talenten niet in de weg! 165
8. Obsessief klantgericht 177
9. Welkom in de WE-conomy 193
10. Always change a winning team 219

Tot slot: Zorg dat je de verandering bént! 265

Dankwoord 279

Dit boek draag ik op aan mijn lieve kinderen, Amber en Mervin.
Want jullie zijn de toekomst.

Voorwoord door Annet de Lange

EEN ONDERNEMENDE KIJK OP DE TOEKOMST VAN LEIDERSCHAP

Het is verre van eenvoudig om als ondernemer op de arbeidsmarkt van de toekomst goed beslagen te ijs te komen. In een zogenaamde VUCA-wereld (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) moet de ondernemer om kunnen gaan met snel opeenvolgende disruptieve innovaties, nieuwe, meer-voudige waardegedreven bedrijfsmodellen met meerdere kapitaalsoorten: Purpose, People, Planet en Profit. En met een complexe internationale markt die, ondanks geavanceerde data science, moeilijk te voorspellen valt.

Het voortdurend op de hoogte blijven van de laatste stand van zaken, innovaties op het eigen vakgebied en productontwikkeling, vergen een leven lang ontwikkelen en vanuit sterk en overtuigend leiderschap gebaseerd ondernemerschap.

Arko van Brakel heeft in zijn vele jaren als succesvol ondernemer, maar ook als leidinggevende in kleine en grotere instellingen, veel relevante ervaring opgedaan over wat wel of niet werkt in relatie tot leiderschap en ondernemerschap. Die ervaring is een waardevolle bron van inspiratie voor de ondernemer en levert lessen om van te leren en toe te passen in jouw eigen praktijk. *Ondernemen met impact* omvat een mooie mix van theoretische inzichten over het thema leiderschap in ondernemerschap (zoals de basisprincipes van de Semco stijl: het belang van vertrouwen, alternatieve controle, zelfmanagement, extreme stakeholder alignment of het denken vanuit ecosystemen van Peter Robertson), maar beschrijft ook op een ver-

makelijke wijze hoe Arko zelf – en andere ondernemers – in de praktijk leiderschap meer of minder succesvol toegepast hebben (een kwestie van falend vooruitkomen).

Bovendien besteedt hij niet alleen aandacht aan de vraag: Hoe houd ik mijn eigen onderneming duurzaam in beweging?, maar besteedt hij, terecht, veel aandacht aan het belang van zelfmanagement of het zelfleiderschap van de ondernemer, in termen van het nadenken over de eigen levensloop. *To lead by example*, waarbij vitaliteit en een gezonde leefstijl een belangrijke basis vormen voor krachtig en overtuigend leiderschap in de praktijk.

Wanneer u het boek van kaft tot kaft heeft gelezen, zult u pareltjes van leiderschapslessen van Arko van Brakel verkregen hebben, zoals:

* Inspireren gaat het beste vanuit zelfkennis (talenten en beperkingen) en vertrouwen geven (psychologische veiligheid).

- In control zijn, betekent dat je een team vanuit een mix van talenten kan laten floreren (*wisdom of the crowd*).
- Een open mind en communicatie in netwerken (We-conomy) levert creatief ondernemerschap en winst op.
- Authenticiteit vanuit je eigen waardegedreven leiderschap (diversiteit als kracht) zorgt voor zingeving en betrokkenheid bij je team en klanten.
- Je moet als ondernemer niet harder, maar slimmer leren werken.
- Overtuigend leiderschap betekent moeilijke keuzes durven maken tijdens uitdagende momenten van je ondernemerschap en/of je leven.
- Bonaire levert mooie beelden op voor leiderschap in ondernemerschap (zeker als je als kitesurfer kunt genieten van de hoogste golven).
- Het falend vooruitkomen is nodig in een wereld waarin verandering de enige constante is.

Ik kan dit boek dan ook warm aanbevelen aan een breed lezerspubliek, aangezien de werknemer in de VUCA-wereld van overmorgen zich steeds

meer als ondernemer moet gaan leren bewegen, om succesvol oud te kunnen worden.

Prof. dr. Annet de Lange (Open Universiteit, Hogeschool Arnhem en Nijmegen)

Persoonlijke noot:

Dit voorwoord is geschreven gedurende een achturige vlucht naar India, waar ik onderzoek ga doen naar sociaal ondernemerschap en waar ik inspiratie ga opdoen bij Semco Style Bangalore. Bedankt Arko, dat je zo'n fijn mens bent die in vertrouwen verbindingen mogelijk maakt en gefeliciteerd met dit mooie boek!

Inleiding

Ondernemen met impact begint bij jezelf

‘Tracht niet een man van succes te zijn, probeer liever
een man van waarde te zijn.’

– Albert Einstein

Mijn vader zei me ooit, min of meer terloops, dat de World Trade Organization meer kan betekenen voor wereldvrede dan de Verenigde Naties. Deze uitspraak heeft me nooit losgelaten. Mijn vader was een ambtenaar. Hij heeft zijn leven gewijd aan het dienen van de samenleving. Ik ben ondernemer en deed vaak precies het tegenovergestelde als hij. Waarschijnlijk omdat ik even eigenwijs ben. Maar wat ik deel met mijn vader is een groot verantwoordelijkheidsgevoel voor de maatschappij. Ik ben er, net als hij, van overtuigd dat we veel problemen kunnen oplossen door grensoverschrijdend te bouwen aan een betere wereld, door zaken te doen, producten te ontwikkelen, nieuwe verdienmodellen te creëren, maar vooral door te zorgen dat iedereen met een goed stel hersens en twee handen die iets wil bijdragen, dat ook daadwerkelijk kan. Oorlog, vluchtelingenproblematiek, terrorisme, maar ook kleinere misstanden ontstaan immers vaak uit wanhoop, als mensen niets te verliezen hebben. Dit boek is een pleidooi voor een werkwijze waarbij iedereen iets te winnen heeft. Omdat ieder mens waardevol is en ieder talent gezien mag worden. Ondernemen met impact biedt oplossingen om samen te werken vanuit een supportstelsel waarin je een bijdrage kunt leveren aan je team zonder jezelf weg te cijferen, omdat de allersterkste teams bestaan uit mensen die ook hun eigen ambities in het team waar kunnen maken. En dat ook doen. En er een boterham mee verdienen.

Ik weet dat wij in een bevoorrecht land wonen. Daar ben ik dankbaar voor en trots op. Toch komen er uitdagingen op ons af die we nog nooit hebben meegemaakt. De technologische ontwikkelingen, demografische veranderingen en grote bedreigingen voor ons klimaat en onze leefomgeving vragen ondernemende, spannende oplossingen. Dat vraagt dus om keuzes. Ondernemende keuzes. Niet alleen voor de ondernemers met een eigen bedrijf, maar voor iedereen die ergens werkt. Op de winkel passen is niet meer genoeg. De winkel klaarstomen voor de toekomst is waar het om gaat. Een toekomst waarin iedere werker zal merken dat het geen zin heeft nog iets te doen dat geen verschil maakt. Ondernemen met impact is dan ook een pleidooi voor persoonlijk leiderschap omdat we allemaal verantwoordelijkheid moeten nemen voor onze keuzes en de bijdrage die we leveren aan de wereld. Wat je ook doet en wie je ook bent, je bent in de eerste plaats directeur van je eigen leven. Als je ondernemend durft te kijken naar je eigen talenten en ervoor zorgt dat je daarmee ook andere mensen de ruimte geeft om te groeien, wordt het leven niet alleen leuker en voelt werk niet meer als werk, maar zul je ook een steentje bijdragen aan dat wat de wereld nodig heeft: oplossingen die nog niet eerder bedacht zijn. Niet alleen omdat je daarmee voor jezelf de toekomst kunt creëren, maar vooral omdat de samenleving en onze planeet dat nodig hebben.

Natuurlijk staan in dit boek ook de inzichten van de Semco Stijl centraal. De vijf principes, vertrouwen, alternatieve controle, zelfmanagement, extreme stakeholder alignment en creatieve innovatie komen regelmatig terug en worden in detail uitgewerkt, zodat je er meteen mee aan de slag kunt. Mijn zakenpartner Ricardo Semler, de geestelijk vader van de Semco Stijl, heeft namelijk met succes een democratische en succesvolle leiderschaps- en organisatiestijl ontwikkeld, die niet alleen leidt tot een highperformance organisatie met gelukkige en gezonde mensen, maar ook tot uitzonderlijke innovaties en commerciële prestaties. In een wereld waarin groei niet meer vanzelfsprekend is en waarin een oerwoud aan regels soms verlamdend werkt, is het dan ook verfrissend om te ervaren dat heel gewone mensen tot buitengewone prestaties in staat zijn. Deze manier van werken blijkt dan ook tot duurzamere, meer integere resultaten te leiden, zoals je verder in dit boek kunt lezen.

Tot mijn verbazing bleek de Semco Stijl naadloos aan te sluiten op het werk van mijn goede vriend en inspiratiebron Peter Robertson, die bewijst dat ecosystemen, dus ook organisaties die zich als een ecosysteem gedragen, per definitie zelfsturend zijn. Je zult dan ook ontdekken dat dit boek enerzijds een tamelijk holistische kijk op de wereld biedt, maar dat ieder hoofdstuk ook uiterst praktische antwoorden biedt om op een of andere manier impact te maken. Impact op de mensen in je omgeving, impact op de samenleving, de natuur en, voor de meesten minstens even belangrijk, ook impact op klanten en collega's. Door ons werk vanuit vertrouwen te organiseren en mensen zelf verantwoordelijkheid te laten nemen voor de manier waarop ze werken, krijgen we niet alleen meer plezier in ons werk, maar kunnen we het werk ook met minder mensen doen. Geen overbodige luxe in een vergrijzend land.

Door samen met je team te kijken naar de beste besteding en verdeling van financiële middelen, is het mogelijk om de belangen van aandeelhouders en werkers te verenigen, zodat de verschillen tussen werkers en kapitaalverstrekkers kleiner worden. Als we dit maatschappijbreed zouden toepassen kunnen we er zelfs voor zorgen dat er een economisch sterke middenklasse blijft bestaan, het fundament van iedere economie. Het leuke is: het vraagt nauwelijks offers. De taart hoeft meestal niet eens in meer stukjes verdeeld te worden, want deze werkwijze maakt de taart groter. Dat klinkt optimistisch en positief. Dat klopt. Dit is een boek dat positieve oplossingen biedt, een optimistisch geluid in een voortrazende wereld die soms op niemand lijkt te wachten.

Als je gelooft in macht en alles wilt controleren, raad ik je aan dit boek weg te leggen. Ik besef dat je vanuit macht, controle en angst veel kunt bereiken en heel veel geld kunt verdienen – dat heeft de geschiedenis wel bewezen. **De definitie van succes in dit boek is dat iedereen in jouw organisatie of team zich kan ontplooiën**, iedereen kwaliteit van leven heeft en iedereen zijn steentje kan bijdragen aan de samenleving, de doelen van je bedrijf of de beweegredenen van je organisatie. Dergelijk succes betekent natuurlijk ook dat er voldoende verdiend wordt. De schoorsteen moet roken, financiële gezondheid is cruciaal in onze samenleving. De missie van

ons bedrijf Semco Style Institute is *Make Work Awesome*. In die boodschap zit veel idealisme. Maar het is beslist niet awesome als je de rekeningen niet kunt betalen. Financieel succes is dus wel degelijk belangrijk. Maar succes is vooral dit bereiken op een duurzame manier, een manier die we kunnen volhouden, waardoor we niet ziek worden, maar juist de kans vergroten om fit te blijven. Dan kunnen we tot ons zeventigste of nog langer doorwerken. Niet omdat het moet, maar omdat we het willen, simpelweg omdat werk niet meer als werk voelt.

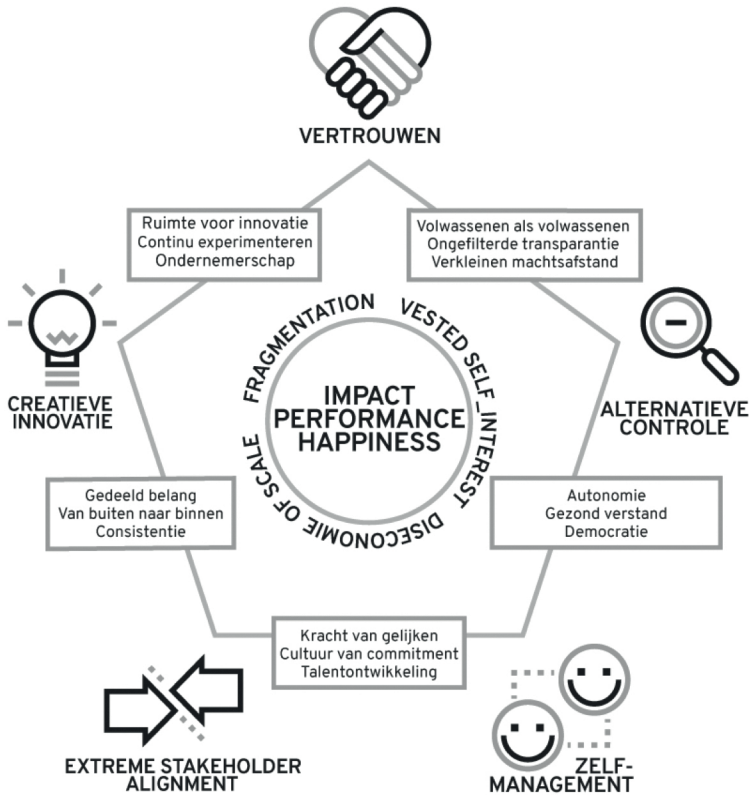
Ondernemen met impact is dus niet alleen een inspiratiebron voor mensen met een eigen bedrijf. Er zijn namelijk miljoenen werkers zonder eigen bedrijf die dagelijks ondernemende besluiten moeten nemen. Het maakt niet uit of je verantwoordelijk bent voor klanten, voor collega's, voor een deel van de samenleving of voor onze planeet en haar ecosystemen. Iedere leider of professional zal aanknopingspunten vinden om zijn werk slimmer en met meer betekenis in te richten. Het uitgangspunt is simpel: heel gewone mensen zijn tot buitengewone dingen in staat. Hoe divers die groep mensen ook is. Een belangrijk ingrediënt van ondernemen met impact is dan ook het pleidooi voor het waarderen van kritiek, het omarmen van diversiteit en durven leren van fouten en experimenten. Verrassende, baanbrekende innovaties ontstaan immers niet als alle neuzen altijd dezelfde kant op wijzen. Bovenal is dit boek een pleidooi voor het maken van de juiste keuzes, weten wat je moet kiezen als je op een cruciale splitsing in je leven belandt. Ik heb het dan ook geschreven voor iedereen die verantwoordelijkheid durft te nemen voor zijn eigen keuzes, zijn eigen leven. Met of zonder eigen bedrijf. Want dat is ondernemen met impact.

Arko van Brakel, 15 december 2019
 arko@arkovanbrakel.nl

PS In verband met de leesbaarheid gebruik ik bij voorbeelden de mannelijke vorm, maar waar je 'hij' en 'zijn' leest kan je uiteraard ook 'zij' en 'haar' of, misschien nog wel beter, een genderneutrale variant invoegen.

SEMCO STYLE FUNDAMENT

5 PRINCIPES EN 15 PILAREN



SEMCO
STYLE
INSTITUTE

De belangrijkste wereldwijde ontwikkelingen van dit moment, vragen om ondernemende beslissingen. Nu onder druk van vergrijzing, klimaatverandering en technologische ontwikkelingen veel economische en maatschappelijke wetmatigheden verdwijnen, zijn innovaties belangrijker dan ooit. Wij mensen kunnen een positieve impact op de wereld hebben door te ondernemen, werken en organiseren als een ecosysteem, in harmonie met onze omgeving. Dit vraagt een leiderschapscultuur die niet is gebaseerd op macht of controle, maar op het vertrouwen dat mensen die thuis grote besluiten kunnen nemen dat ook op hun werk kunnen. Hierdoor ontstaat een ondernemende en innovatieve cultuur. Als bonus wordt werk leuker, gezonder en succesvoller en ontstaat een duurzamere verdeling van winsten en opbrengsten. Ondernemen in harmonie met de omgeving betekent dat er ook aandacht is voor welvaart en welzijn.

Dit boek helpt je als leider en ondernemer om impact te hebben door *aan* je business te werken in plaats van *in* je business te verzanden. Ook als die business onderwijs, zorg of een sociale onderneming betreft. Het geeft je de handvatten om betere besluiten te nemen en een high-performance organisatie te bouwen. Bekende en minder bekende praktijkvoorbeelden worden afgewisseld met wetenschappelijke inzichten en de soms zeer persoonlijke ervaringen van de auteur. Arko van Brakel heeft dan ook maar één doel met dit boek: jou inspireren om te ondernemen met impact.

In *Ondernemen met impact* laat Arko zien dat het niet uitmaakt of je nou een bedrijf, een not-for-profit-organisatie, je leven of een land aanstuurt. Het gaat altijd om keuzes maken, ruimte geven en waardecreatie voorop stellen. Dit is een heel inspirerend boek van een wijs auteur. Gauw lezen, je wordt er blij van! – **Mirjam van Praag, hoogleraar ondernemerschap en voorzitter van het College van Bestuur van de Vrije Universiteit Amsterdam**

“Succes is niets meer of minder dan één keer vaker opstaan dan vallen”, zo stelt Arko meer dan terecht in dit aanbevelingswaardige boek. Een eerlijk, positief en authentiek verhaal over de vaak ongrijpbare wetten van leiderschap en ondernemerschap. Ik beveel het van harte aan. – **Menno Lanting, spreker, auteur en investeerder**