

HELMA DE LORIJN



FAMILIE-ONDERNEMERS VERHALEN

Werkboek met praktische tips

ONDERNEMERS ZIJN BIJZONDERE MENSEN

Mensen die een droom hebben.
Mensen die een sterke drive hebben.
Mensen die het verschil willen maken.
Mensen met een sterke eigen mening.
Mensen met een sterk karakter.
En mensen die vaak denken dat ze zelf alles beter kunnen.

Ik houd van ondernemers.

Toch kom ik vaak bij ondernemers over de vloer als het allemaal even niet zo lekker loopt. Als er gedoe is met personeel of als er dingen in familiebedrijven niet lekker lopen. Dan kom ik in beeld. En in 95 van de 100 keer ga ik weg en loopt het bedrijf weer fantastisch.

In dit gratis e-boek wil ik je graag mee laten lezen met een aantal verhalen die ik in de praktijk heb meegemaakt. Echte verhalen van echte mensen.

Dit e-boek is ook een werkboek vol praktische tips voor familiebedrijven en 'gewone' ondernemers. Bij sommige verhalen stel ik vragen. Werk ze voor jezelf uit, het zal je helpen om scherper naar je eigen bedrijf te kijken.

Het is leuk om te lezen, niet te lang en ook leerzaam.

Ik wens je veel leesplezier.

Helma



ONDERWERPEN IN DIT BOEKJE

De meeste verhalen zijn geschreven vanuit het perspectief van een familiebedrijf. Dat komt omdat ik meestal bij familiebedrijven kom. Daar speelt niet alleen het zakelijke aspect van ondernemerschap, maar ook de verhoudingen tussen je eigen familie. Dat maakt het extra complex. Ook al heb je geen familiebedrijf, dan zijn nog alle verhalen heel waardevol. Want je bedrijf is een belangrijk deel van je leven en dat deel je ook met je familie en je geliefden.

Voor het gemak heb ik het boek opgedeeld in drie stukken.

Familiebedrijven
Algemene bedrijven
Ondernemerslessen

Familiebedrijf	4
Van potlood naar Excel	6
Verslaafd aan het familiebedrijf, zo wil je niet opvolgen	8
Emotionele ruimte bij de overname van het familiebedrijf	10
Wie is wie in het familiebedrijf	11
Respect en en blijvende familieband	13
Een frisse blik in een half uur	15
Ondernemers	16
Jonge ondernemers ten onder aan eigen succes	17
Het bedrijf is te snel gegroeid...en nu?	18
Lessen	20
Waarom zou je het niet in één keer goed doen	21
Succesvolle overdracht van het familiebedrijf in 3 stappen	23
En wat is jouw verhaal?	34
Anderen over bedrijfscoach Helma de Lorijn	35



FAMILIEBEDRIJF

Een familiebedrijf coachen is werken op verschillende lagen die elk een andere dynamiek kennen. De banden tussen de coachees eindigen immers niet bij de bedrijfsdeur.

Je runt samen een bedrijf, maar je bent ook familie. De ouder-kind- of broer-zus-relatie is zowel een zakelijke relatie als een persoonlijke.

De familie gunt elkaar het beste: samen een bloeiend bedrijf hebben en gezellig samen verjaardagen vieren. Hoewel alle betrokkenen hetzelfde willen, blijkt de uitvoering in de dagelijkse praktijk vaak best lastig.

De privé- en de zakelijke belangen zijn vaak zo verweven dat betrokkenen het overzicht kwijtraken. Zakelijke en emotionele thema's lopen door elkaar heen. Niet zelden ontstaat een machtsstrijd die ook aan de keukentafel doorwerkt.

Er bestaat niet zoiets als de ideale aanpak voor het proces van bedrijfsoverdracht, bedrijfsopvolging of bedrijfsovername. De wensen van degene die wil overdragen en die van de opvolger zijn leidend tijdens het hele traject. Dat kan soms jaren nodig hebben om te rijpen. Meestal wil een ondernemer een bedrijfsoverdracht aan kind of familie.

Allereerst dient het gesprek geopend te worden als de wens om over te dragen daar is. Ben je er als huidige eigenaar klaar voor om het stokje over te dragen? Aan wie kun je je bedrijf overdragen? Zijn de opvolgers er klaar voor en zijn ze competent? Is het bedrijf er klaar voor? Hoe zit het met een bedrijfsoverdracht fiscaal? Welk belang zet je voorop dat van het bedrijf of dat van de familie?

Zoveel vragen die erlangs gaan komen en elk met zijn eigen uitdagingen en emoties.

Hier moet je echt bij stilstaan

Realiseer je dat er behalve de overdracht zelf ook emoties een grote rol gaan spelen in de diverse fases van het proces. Er zijn 9 belangrijke fases tijdens het overnameproces die ieder een specifieke begeleiding nodig hebben. Schroom niet om bijtijds goede ondersteuning in te schakelen, bij voorkeur hulp van een specialist bedrijfsoverdracht.

De 9 fases op een rij en wie je daarin zou kunnen ondersteunen:

Emotionele zaken na opvolging, denk daarbij aan een professional op het gebied van bedrijfsoverdracht, die je ondersteunt in het scheiden van familie- en bedrijfsbelangen.

Geslacht maken van het bedrijf, denk daarbij aan een professional op het gebied van bedrijfsoverdracht die je ondersteunt in het herinrichten van het bedrijf indien nodig.

Waardebepaling, denk daarbij aan een fiscalist of accountant, die je ondersteunt om het bedrijf zo goed mogelijk in te richten en de daadwerkelijke waarde te bepalen van het bedrijf. Misschien ook een notaris.

Opvolger voorbereiden, denk daarbij aan een professional op het gebied van bedrijfsoverdracht die je ondersteunt in het ontwikkelen van leiderschap en ondernemerschap.

Onderhandeling, laat je bijstaan door een onpartijdige financieel adviseur.

Overeenkomst, laat je bijstaan door een onpartijdige financieel adviseur.

Overdracht in de praktijk, denk daarbij aan een professional op het gebied van bedrijfsoverdracht die je ondersteunt in het in kaart brengen van de huidige structuren en in het eventueel ombuigen ervan naar de gewenste structuur. Dit kan binnen en buiten het bedrijf een cultuurverschuiving veroorzaken die de nodige weerstand met zich mee kan brengen.

Nazorg overdrager, denk daarbij aan een professional op het gebied van bedrijfsoverdracht die je ondersteunt in het loslaten van het bedrijf en in het opnieuw vormgeven van je leven.

Nazorg opvolger, denk daarbij aan een professional op het gebied van bedrijfsoverdracht die je ondersteunt in het daadwerkelijk vormgeven van jouw eigen bedrijf. Het was van je ouders en die hebben het vorm gegeven zoals zij dachten dat het moest. Hoe wil JIJ het?



VAN POTLOOD NAAR EXCEL

Ik spreek veel ondernemers die rond de 60 zijn en zelf hun bedrijf hebben opgericht. Een groep hardwerkende aanpakkers die door ervaring wijs is geworden. Vaak hebben ze geen tijd of ruimte gebruikt om opleidingen te volgen. “Gewoon de handen uit de mouwen steken en aanpakken” is hun motto.

Hun opvolgers zijn vaak hoger opgeleid en kijken vaak anders naar het bedrijf. Wel alle respect voor die aanpak, maar toch liever een andere manier van werken. Dit kan wel eens leiden tot een heel andere manier van omgaan met zaken binnen hetzelfde project. Goede communicatie daarover is van groot belang.

Daarover wil ik dit verhaal met je delen.

Vader loopt altijd met een potlood achter zijn oren door de loods en maakt notities. Op die manier weet hij wat er wel of niet nog op voorraad is en wat er besteld moet worden. Dat doet hij al jaren zo en hij voelt zich daar goed bij en ach ja soms zit hij er eens naast, dat kan gebeuren.

Zijn nakomelingen die het familiebedrijf gaan overnemen gebruiken Excel als calculator en vertrouwen daar helemaal op. Ze zien in de statistieken dat vader met regelmaat te veel of te weinig bestelt en dat kost het bedrijf geld.

“Dat kan beter”, zeggen ze tegen hun vader. De response van vader is echter “Ja, jullie zitten daar maar achter de computer en hebben geen idee wat er allemaal in de loods gebeurt. Jullie zien bepaalde zaken niet omdat jullie niet op de werkvloer zijn. Wisten jullie dat die en die verpakkingen veranderd zijn? En dat er daardoor anders gestapeld moet worden? Dat de routing daardoor moet veranderen? Rekenen jullie dat maar eens door op die computer van jullie. Eens kijken wat er geld kost!”

Wat hebben we gedaan?

Ik vind het altijd weer leuk om uit twee tegenstellingen het beste naar boven te halen.

1. Wat denken jullie, beste opvolgers? Wat kun je meenemen uit de stelling van je vader?
2. En beste vader, wat zou het voordeel van automatiseren kunnen zijn?

Het is mooi om te zien dat de ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen van de generaties elkaar kunnen aanvullen en hoe ze van elkaar kunnen leren. Na wat heen en weer gepraat lijkt het iedereen zinvol om eerst maar eens met elkaar mee te kijken in de praktijk en daar werkelijk te ervaren wat de voor- en nadelen zijn van ieders handelen.

Leer van elkaar!

De vader ontdekte de geweldige mogelijkheden van automatiseren en ziet dat het echt geen hogere wiskunde betreft om er mee te kunnen werken. De opvolgers zien het belang in van meer contact met de werkvloer. Ze spreken de personeelsleden vaker en krijgen een beter gevoel bij het product dat ze verhandelen.



VERSLAAFD AAN HET FAMILIEBEDRIJF, ZO WIL JE NIET OPVOLGEN

Deze week vertelde Marianne die het familiebedrijf gaat opvolgen mij een verhaal, waarmee zij wilde schetsen hoe de situatie in haar familie er uit zag aan het begin en hoe er na een tijdje werken met mij als businesscoach eruitziet.

De jonge generatie zegt mij het volgende:

“Volgens mij is het gedrag van mijn vader eigenlijk hetzelfde als het gedrag van een drugsverslaafde... dus van degene die drugs gebruikt en dan daarin het hele gezin mee neemt. Terwijl dat gezin tegelijkertijd ook een bepaalde omgeving creëert wat dat mogelijk maakt, zolang het verslaafde gedrag niet erkend wordt.

Het vervelende is dat wij wat wij noemen ‘verhard zijn opgevoed’. Het bedrijf en het verleden heeft ervoor gezorgd dat wij als gezin bepaalde patronen hebben ontwikkeld in de omgang met elkaar. Thuis aan tafel draaide alles om de zaak. Daar gingen de gesprekken over, ook tijdens ons samenzijn. En ons samenzijn was vaak alleen tijdens etenstijd.

Onze ontwikkeling was bijzaak!

Wat wij, de kinderen dus, deden kwam eigenlijk nooit ter sprake. Niet onze hobby's, studies, vrienden of wat we deden in onze vrije tijd. Dat werd niet of nauwelijks besproken, dus daarin gingen we onze eigen weg. Ik kan mij niet herinneren dat we het ooit echt gehad hebben over wat ons bewoog.

We zitten nu middenin het proces om het familiebedrijf op te volgen en de oude gewoontes zijn hardnekkig aanwezig. Het gebeurt regelmatig dat onze plannen aan de kant worden geschoven of dat er helemaal niet naar geluisterd wordt. Of dat wij onze vader echt niet serieus nemen in zijn leiderschap.

We moeten hem soms echt keihard confronteren met zijn gedrag als we tot hem door willen dringen. Hij stuurt en bepaalt en ‘heeft de wijsheid in pacht’. En uiteindelijk voegen wij ons meestal naar zijn visie. Daar zie ik de parallellen met hoe ik denk dat je met een verslaafde omgaat.”

Maar sinds kort zie ik iets anders ontstaan. Ander gedrag dankzij jouw begeleiding en daar is iedereen heel blij mee!

Tijdens het werken met jou als bedrijfsadviseur worden onze patronen steeds helderder en zien zowel wij als onze vader ons aandeel in deze vicieuze cirkel.

Wij komen er steeds vaker samen uit. We zetten ieder dag kleine stapjes en heel consequent.

We denken na over onze agendapunten en bereiden ze voor, onderbouwen onze standpunten en kijken vooral naar wat ons aanspreekt in wat de ander zegt. We gaan dus niet meer ‘meteen op de barricade’.

Kortom we zijn als volwassenen met elkaar in gesprek”.

Wat hebben we gedaan?

In een lang traject heb ik zowel de dochter als de vader de volgende opdracht gegeven. Schrijf nu eens de pluspunten van de ander op en de tekortkomingen van jezelf. Dat was in het begin nog niet zo duidelijk. Pa heeft een enorme vakkennis en hij vond dat hij daarom geen tekortkomingen had. Maar op het gebied van bedrijfsvoering en slim ondernemen kon hij echt nog veel van Marianne leren. Na een lang gesprek zag hij dat ook in en toen zijn ze gaan kijken wat ze echt van elkaar konden leren. En dat was een echte doorbraak. Binnen een half jaar na dit inzicht was Marianne klaar om het bedrijf over te nemen. Pa blijft betrokken, maar zijn verslavingsgedrag werd een stuk minder.

Denk eens na over wat jouw tekortkomingen zijn en wie je daarbij kan helpen om ze op te vangen. En wat zijn de kwaliteiten van je kinderen?

Schrijf er eens 5 op.

Mijn tekortkomingen

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Mijn kwaliteiten

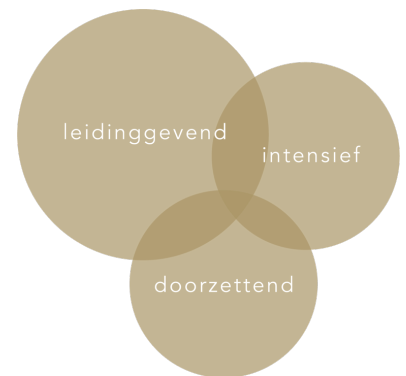
- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Kwaliteiten van mijn kinderen

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Tekortkomingen van mijn kinderen

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



EMOTIONELE RUIMTE BIJ DE OVERNAME VAN HET FAMILIEBEDRIJF

Ik had een zeer geëmotioneerde vader aan de telefoon.

Zijn volwassen kinderen wilden samen aan tafel om de stand van zaken te bespreken van een eventueel gezamenlijke overname van het familiebedrijf.

Hij was er doodsbang voor en verdrietig over, want hij vreesde dat ze weer met modder naar elkaar zouden gaan gooien. Net zoals in het verleden. Dat dacht hij en daarom zette hij alles op alles om te voorkomen dat het gesprek zou plaatsvinden.

Liever niet weer die onrust in de familie, want “nu laten ze elkaar met rust”.

De overname van het familiebedrijf had inmiddels al een 7-jarige geschiedenis van falen en mislukken. Er was over en weer veel en vaak gekwetst.

Sinds kort is deze familie bij mij gestart in een traject waarin ik ze begeleid als adviseur familiebedrijven. Er is al veel oud zeer uit de lucht gehaald en inmiddels kunnen de volwassen kinderen prima met elkaar praten en overleggen.

Ze staan pal achter het gezamenlijke belang namelijk een succesvolle overname en bovenal een familie die óók in de toekomst met plezier kan samenwerken. Ze zijn een team geworden in plaats van individuen die elkaar bestrijden vanuit oude pijnen en vooroordelen.

Weinig families zijn in staat een succesvolle overdracht te creëren. Dat komt omdat de emotionele band en de loyaliteit het heldere denken kunnen vertroebelen. Daardoor worden beslissingen vaak uitgesteld of zelfs helemaal niet genomen.

Of er worden onhandige concessies gedaan om de harmonie te behouden in het bedrijf of in de familie.

Concessies die uiteindelijk niet altijd goed blijken te zijn voor de langere termijn. De overname zal altijd de nodige emotionele processen met zich mee brengen. Om die reden is goede communicatie en begeleiding daarin belangrijk. Er zullen knopen moeten worden doorgehakt en verhoudingen zullen moeten verschuiven.

Wat hebben we gedaan?

Ik ben begonnen om eerste met iedereen individueel te spreken over hoe ze aankeken tegen de overname en waar eventuele angsten



Vul in:

Wat zijn de pijnpunten in jouw familie/bedrijf?

Wat zou jij als eerste willen bespreken?

Welke concessies zou jij moeten doen of juist niet?

WIE IS WIE IN HET FAMILIEBEDRIJF?

Familiebedrijven zijn bijzonder. Vaak succesvolle ondernemers, maar omdat de hele familie bij het bedrijf betrokken is zijn meer rollen dan in een 'gewoon' bedrijf. Je bent familie en je hebt samen een bedrijf.

Globaal gezien zijn de volgende rollen te herkennen en voor het gemak gaan we even uit van een traditionele setting. Ik weet wel dat het niet altijd de vader is die het bedrijf heeft opgericht, maar als ik eerlijk ben is bij ruim 90% van de bedrijven waar ik kom dit de situatie. Dit zijn met name de bedrijven waar de ouders 60 geweest zijn.

- **De oprichter** van de zaak is voor het gemak de vader van het gezin: Vader, jij bent met grote waarschijnlijkheid een professional in je vak en je kwam er op een dag achter dat je ineens personeel en een bedrijf aan te sturen had. Geleidelijk aan stapte je vrouw in om je te ondersteunen bij het draaiende houden van de zaak, die ondertussen aardig gegroeid was. De kinderen groeiden op en deden tijdens de weekenden en/of in de vakanties wat klusjes in het familiebedrijf.
- **Degene die achter de schermen** bakken werk verzet en de familie bij elkaar houdt is hier de moeder van het gezin: Moeder, terwijl je man zijn professe verder uitdiepte en vormgaf, groeide de zaak gestaag door. Je besloot daarin een ondersteunende rol aan te nemen en in de tussentijd de kinderen op te voeden. Door de jaren heen werd jij de spil in het familiebedrijf en in de familie. Jij bent de operationeel manager in het bedrijf en kent de meeste ins en outs.
- **Het hele gezin** heeft vaak te maken met het verslavende effect van de zaak en ervaart daar op zijn eigen manier de voor- en nadelen van. Aan tafel gaan de gesprekken over het familiebedrijf en het kan gebeuren dat de kinderen daaraan deelnemen en zo hun mening vormen en leren wat er speelt op de zaak. Tussen de soep en de piepers door worden er besluiten genomen. De zaak gaat voor! Wat de kinderen meemaken met hun hobby's of met hun vrienden krijgt niet de aandacht die het eigenlijk verdient.
- **De beoogde opvolger** (als deze er is!): Jij weet als geen ander wat er van je verwacht wordt en volgt de gewenste opleiding, die ten goede komt van de zaak. Een andere mogelijkheid is dat de verwachtingen op jou een verstikkend effect hebben naar de toekomst. Het kan ook zijn dat ineens een van de kinderen zich aandient als potentiële kandidaat voor de bedrijfsopvolging.
- **Broers en zussen**: Kunnen jullie samen door de deur of toch niet? Ieder gezin streeft harmonie na, want dat is een natuurlijk verlangen. Toch zien we in een familiebedrijf andere uitdagingen! In een gezin is iedereen gelijk, maar in het bedrijf dienen de rollen toch echt op een andere manier benaderd te worden. Als gezinslid blijf je uiteraard gelijk aan elkaar. Maar wat gebeurt er als de een de zaak overneemt en de ander in dienst komt. Of de een als professional aan de slag gaat in het familiebedrijf

en de ander de administratie gaat doen? Gelijke salarissen en zeggenschap?
Spanningsveld?

- **De juiste, competente opvolger** (of niet?): Het is van belang om daar goed zicht op te hebben voordat het hele proces van bedrijfsovername in gang wordt gezet. Regelmatig zie ik stress in het gezin ontstaan omdat de beoogde opvolger zich nog niet professioneel genoeg voelt. Start met in kaart brengen wat er nog niet voldoende is en maak een plan van aanpak. Niet alles tegelijk willen is een kunst. Vergelijken met de senioriteit van de ouders is niet fair ten opzichte van de startpositie waar de opvolger zich bevindt.
- **Van eigenaar naar coach** (of niet?): Van baas naar coach....pfff. Kindje loslaten en overdragen aan je opvolgers. Voor sommige ondernemers is dat heel eenvoudig, zij hebben een leven naast de zaak. Bij familiebedrijven zien we dit echter niet vaak. Ze zijn vergroeid met het bedrijf: "Wat blijft erover van mij als ik niet meer in de zaak werkzaam ben? De zaak is mijn sociale netwerk, mijn dagbesteding, mijn hobby, het is wie ik ben. Ik kan mijzelf toch niet zomaar terugtrekken.

Deze verschillende personen zie ik in ieder familiebedrijf.

En jij? Welke kenmerken herken jij in het deze omschrijvingen?





Met enige regelmaat schrik ik mij een hoedje. Families die compleet ontwricht worden door samen in een bedrijf te werken of waar de overdracht niet goed is gegaan. Laatst hoorde ik een klant zeggen:

“Ik wil dit goed doen. In het verleden is het met mijn ouders zo misgegaan bij de overdracht. Ik besloot toen om voor mijzelf te beginnen, ik wilde niets met het familiebedrijf te maken hebben.”

Voor hem was het duidelijk; hij zou de zaak verkopen als hij ermee wilde stoppen. Geen kinderen in de zaak, heeft hij altijd gezegd. Inmiddels is het toch iets anders verlopen. 2 van de 5 kinderen werken in de zaak omdat ze dat superleuk vinden en ze hebben aangegeven de zaak te willen overnemen. Het heeft hem echter behoorlijk wat nachten wakker gehouden. Dit wilde hij immers niet! In overleg met zijn vrouw besloot hij het traject toch in te zetten en zijn kinderen een kans te geven. In de komende 2 jaar moeten ze laten zien dat ze kunnen samenwerken en dat ze competent zijn. Ze worden uitgedaagd om er echt voor te gaan! Nu hij op het punt staat het bedrijf eventueel over te dragen aan zijn kinderen wil hij het goed doen. Een mooi proces waarin respect en de familieband voorop staan. Geen verwarring van zaken en privébelangen. Ik werd erbij geroepen om daarbij te helpen.

Wat hebben we gedaan?

Wat een prachtige kansen liggen hier! Openheid van zaken en luisteren naar elkaar is erg belangrijk in deze. We maken samen afspraken hoe we het proces gaan inrichten.

Allereerst is het van belang echt naar elkaar te gaan luisteren; open en oprecht! Het is van belang om te weten wat jij echt wil en wat de anderen willen. Vaak zijn de zaken gewoon zo gegroeid. Maar dat is geen basis voor de toekomst. In de praktijk vraagt dit meestal de nodige tijd omdat het ook heel belangrijk is. Dit is de basis om verder mee door te gaan. De eerste stap in het proces. Spreek met iedereen afzonderlijk en daarna met elkaar en zorg ervoor dat in die bijeenkomsten ook echt geluisterd wordt.

Durf je uit te spreken vertel hoe jij de toekomst van het bedrijf het liefste voor je ziet. Wanneer jullie dat allemaal gedaan hebben dan is het plaatje compleet en kunnen jullie een plan gaan maken. Deze sessies zijn de lastigste. De kinderen hebben vaak andere ideeën dan de ouders. De aanwezigheid van de coach die steeds de vragen stelt en de voortgang bewaakt zorgt ervoor dat mensen to the point blijven en stap voor stap de transformatie in kunnen zetten.

Stuur met dat plaatje voor ogen en verlies jezelf niet in allerlei bijzaken of door terug te vallen in de waan van de dag. Help elkaar daarbij door regelmatig af te stemmen en te kijken hou iedereen ervoor staat. Ook hier is het van belang om de vinger aan de pols te houden en ervoor te zorgen dat gemaakte afspraken ook nagekomen worden. De verleiding is bij iedereen groot om de waan van de dag te laten regeren, maar dat vertraagt het proces enorm.

Tot slot zeg ik altijd het volgende: 'Zorg goed voor jezelf; een gezonde geest in een gezond lichaam is superbelangrijk! Tijdens dit proces is focus en rust nodig. Geniet ervan dat jullie dit samen mogen en kunnen doen. '



Luister jij oprecht?

Durf je open te spreken?

Wat is jullie belangrijkste focus in de zaak?

Wat is jouw belangrijkste focus in de zaak?

EEN FRISSE BLIK IN EEN HALF UUR

Het is voor veel ondernemers lastig om een eerste stap te zetten naar een businesscoach. Je kan het wel alleen toch? En heel veel kan je ook alleen. Maar soms is een blik van een buitenstaander goud waard. Honderden ondernemers zijn al blij geweest met mijn blik.

Ik werk al jaren met gratis strategiesessies.

En heel vaak halen ondernemers na een gesprek van een half uur al betere resultaten.

En jou wil ik ook graag uitnodigen voor een gratis sessie van een half uur.

Dit is wat we gaan doen.

- We nemen een half uur de tijd om te bekijken wat de belangrijkste barrières zijn om door te breken naar het volgende level.
- Je krijgt daardoor een goede indruk hoe het is om te werken met een ervaren bedrijfscoach
- In de sessie maken we een strategisch plan om door te breken naar het volgende level
- We spreken elkaar via de telefoon of via skype

Na afloop van de sessie ga jij weer aan het werk in je onderneming om de dingen te implementeren die we hebben besproken. Je zult zien dat het verschil gaat maken.

Is zo'n sessie iets voor jou?

Ga na naar deze pagina op mijn website en je krijgt automatisch een mail met een aantal vragen die ik met je door wil nemen in de sessie. <https://helimadelorijn.nl/strategiesessie>



ONDERNEMERS

Je hebt net een stuk gelezen over familiebedrijven. Echte ondernemers, zonder twijfel. Maar er zijn veel ondernemers die geen echt familiebedrijf hebben, maar die ook vaak gebruik maken van een businesscoach.

En dat is heel logisch. Ondernemen is topsport. Bij topsport is het heel normaal dat er een coach is, maar bij ondernemen is dat vaak anders. 'Ik bespreek het wel met een andere ondernemer,' hoor ik vaak, 'die snapt tenminste waar ik het over heb.' En dat klopt voor een deel natuurlijk ook. Ondernemers begrijpen elkaar onderling beter dan een ondernemer en een ambtenaar. Waarom is het dan toch af en toe handig om een businesscoach te hebben?

Een businesscoach heeft veel bedrijven gezien en kijkt op een andere manier naar de business dan de ondernemer. Of je het nu leuk vindt of niet, je hebt blinde vlekken. En blinde vlekken los je meestal niet op door harder te gaan werken, maar door anders te gaan werken. En dat is de waarde van een businesscoach. Iemand die je laat zien dat je dingen slimmer en anders kunt doen. Iemand die je helpt om doelen te stellen en die op een handige manier te realiseren. En iemand die je kan helpen om betere werk-privé balans te vinden. Dat is wat businesscoaching kan doen voor iedere ondernemer.



JONGE ONDERNEMERS TEN ONDER AAN EIGEN SUCCES

Een van mijn lievelingsklanten heeft het volgende probleem. Stel jonge ondernemers met een unieke formule en een toestroom van klanten die deze jonge ondernemers eigenlijk niet konden bedienen. Daarnaast kreeg deze onderneming de vraag van diverse projectontwikkelaars om in de omgeving een gelijksoortige onderneming op te starten.

Deze jonge ondernemers wilden gewoon ondernemen en doen waar ze goed in zijn. Door de druk van buitenaf kregen ze het idee dat er van alles moest en dat maakte ze onzeker.

Hoe hielp business coaching deze onderneming?

Eerst werd er gewerkt aan een duidelijke en scherpe toekomstvisie. Door hun eigen succesformule te beschrijven konden deze jonge ondernemers een toekomstplan kiezen waarin ze zich konden herkennen: een toekomst binnen de visie met pure kwaliteit. Volume paste simpelweg niet binnen hun toekomstwens. Met deze kennis en nieuw geformuleerde doelstellingen konden deze jonge ondernemers gemakkelijker het volume pareren en doen wat ze willen.

Groei is niet altijd een doel. Gewoon kwaliteit leveren en gelukkige klanten hebben is voor veel ondernemers prima. Natuurlijk willen we er goed van kunnen leven. Maar leven is voor veel ondernemers meer dan alleen maar zo veel mogelijk verdienen.

Wat is voor jou de belangrijkste drijfveer om te ondernemen?



HET BEDRIJF IS TE SNEL GEGROEID... EN NU?

In gesprek met Bert kwam het volgende naar boven:

“Binnen ons bedrijf hebben we een schreeuwend tijdgebrek. Altijd druk, druk, druk. We hebben nooit tijd om eens te gaan zitten en orde op zaken te stellen. We lopen regelmatig achter de feiten aan en klanten beginnen te klagen, omdat we de verwachtingen niet waar kunnen maken. Eigenlijk is er niet echt iemand in het bedrijf die het complete overzicht heeft. Het bedrijf groeit echter nog steeds, maar we wijzen nu klanten af omdat we het overzicht aan het verliezen zijn. Dat is toch niet de bedoeling van een bedrijf?”

‘Helma, hoe kunnen we ons bedrijf beter gaan inrichten zodat we de groei bij kunnen benen?’

Ik vraag Bert vriendelijk om mij te laten zien hoe het bedrijf is georganiseerd. En hij vertelt mij dat er wel een soort van taakverdeling is en dat eigenlijk iedereen van alles wat af weet. *‘Zo is dat gegroeid hè Helma en tot nu toe werkte dat prima.’*

Het bedrijf levert echt prachtig werk af en dat vinden de klanten ook. Zij zijn hun voornaamste ambassadeurs. Heel fijn en gezond dus. Maar langzaamaan komen er klachten binnen en dat bevalt Bert helemaal niet. Hij wil de kwaliteit behouden én doorgroeien.

Wat hebben we gedaan?

Tijdens het gesprek werd al snel duidelijk dat het bedrijf qua groei “tussen tafellaken en servet hangt”. Waar het bedrijf eerst het werk aankon met 9 mensen, lopen er nu inmiddels 15 rond en staan er verschillende vacatures uit om de groei op te kunnen vangen. In de aansturing van het bedrijf zitten 4 mensen die overal wat vanaf weten en elkaar helpen daar waar dat nodig is. Op zichzelf erg mooi toch?

Ik heb toch nog een aantal vragen voor Bert:

- Wie is waar eindverantwoordelijk voor?
- Wie neemt er besluiten?
- Wanneer wordt er een planning gemaakt?
- Wat is jullie overlegstructuur?
- Doen de mensen dat waar ze goed in zijn?
- Is voor de werknemers helder bij wie ze met welke vraag terecht kunnen?
- Hebben de klanten één aanspreekpunt?

En er waren nog veel meer vragen die ik stelde.

We hebben samen besloten de bedrijfsstructuur onder de loep te gaan nemen. We begonnen de hoofd- en bijzaken in het bedrijf te scheiden. Daarvoor gebruiken we de volgende metafoer: als je een glazen pot optimaal wilt vullen, wat gaat daar dan als eerste in en in welke volgorde?

Stenen, grind, zand of water?

Stenen zijn de hoofdzaken en het water zijn de details.

Mijn vraag voor jou: welke vragen stel jij jezelf in het belang van het bedrijf? Hoe vaak begin jij met het water? En is er dan nog plaats voor de stenen?

Schrijf voor jezelf op wat de hoofzaken zijn van je bedrijf (de stenen). Wat is het zand in je bedrijf om ervoor te zorgen dat de stenen goed bij elkaar blijven. En wat is het water? Dat zijn de details voor het laatst.



Mijn stenen

Mijn grind

Mijn zand

Mijn water



Op de voorgaande pagina's hebben jullie verhalen over ondernemers kunnen lezen en naar aanleiding van die verhalen heb ik jullie vragen gesteld waarmee je kon werken om het verhaal naar je eigen situatie om te zetten.

In het hoofdstuk lessen meer inspiratie om jouw bedrijf onder de loep te nemen.

Je krijgt gereedschappen om:

Om zuiver te zien wat er goed gaat

Zaken inzichtelijker te maken

Heldere koers uit te zetten

Evt. problemen boven water te krijgen

Je ideale bedrijf te visualiseren

Prioriteiten te stellen

Win win situatie te creëren



WAAROM ZOU JE HET NIET IN EEN KEER GOED DOEN?

We nemen alle tijd om dingen te corrigeren, omdat we niet voldoende communiceren.

Hoe vaak gebeurt het niet in een bedrijf dat je ongelooflijk veel tijd kwijt bent met het herstellen van fouten. Je eigen fouten, maar vaak ook de fouten van anderen. Raar toch dat dat gebeurt. Maar ik zie het dagelijks in mijn praktijk. En het corrigeren van fouten levert tijdverlies op, maar vooral ook frustratie en onderlinge irritatie.

Waar gaat het vaak mis?

Er wordt bijvoorbeeld aangenomen dat de een het wel zal regelen, terwijl de ander denkt dat de ander het zou oppakken.

Of de taken overlappen elkaar en er wordt dubbel werk verricht.

Het kan ook voorkomen dat er geen overlegstructuren zijn en dat er van alles tussen de bedrijven door geregeld wordt.

De waan van de dag bepaalt wat er gebeurt vandaag en morgen zien we weer verder.

En toch hoor ik heel vaak:

Het gaat toch goed zo!

Inderdaad het gaat hartstikke goed met het bedrijf. Alles wat er voorbijkomt wordt aangepakt en keurig afgehandeld. De klanten zijn tevreden en de omzet is prima. Echter onderling ontstaat er steeds meer irritatie en de werksfeer is niet echt ontspannen te noemen. Er wordt veel op elkaar gewacht en gehoopt dat het goed zal komen.

We gaan er eens voor zitten om het een en ander inzichtelijker te maken.

Om te beginnen gaan we eens kijken of het voor iedere betrokkenen helder is wat er van hem/haar verwacht wordt. En daar blijkt al een en ander spaak te lopen. Wat men van elkaar verwacht is nooit als dusdanig uitgesproken of uitgewerkt. Het is zo gegroeid maar nu het bedrijf is doorgesloegen is het lastig vol te houden. Hoe kan je in vredesnaam voldoen aan verwachtingen die nog niet zijn uitgesproken.

Het is tijd om een overlegstructuur te creëren waardoor de “ruis” binnen het bedrijf minder gaat worden en iedereen zich weer in zijn/haar kracht voelt staan.

Om te beginnen gaan we het daar eerst maar eens over hebben.

- Welke doelen willen we bereiken?
- Wie is verantwoordelijk voor het bereiken van die doelen?
- Wie heb je nodig om die doelen te bereiken?
- Hoe kunnen we het best met elkaar communiceren
- Hoe vaak overleggen we en wie moet daar dan bij betrokken worden?

- Hoe zien de verwachtingen eruit naar iedereen (taakomschrijving)?
- Doet iedereen waar hij goed is?

Binnen een maand creëer je een situatie waarin meer duidelijkheid is. De klanten blijven tevreden. Omdat je afspraken helder zijn, heb je minder irritaties. Het opzetten van een overlegstructuur geeft antwoord op de vraag: Waarom zou je het in een keer goed doen.

Omdat je dan hetzelfde werk kan doen in minder tijd, dus tijd over houdt voor nieuwe dingen in je bedrijf.

- Welke doelen willen we bereiken?
- Wie is verantwoordelijk voor het bereiken van die doelen?
- Wie heb je nodig om die doelen te bereiken?
- Hoe kunnen we het best met elkaar communiceren
- Hoe vaak overleggen we en wie moet daar dan bij betrokken worden?
- Hoe zien de verwachtingen eruit naar iedereen (taakomschrijving)?
- Doet iedereen waar hij goed is?



SUCCESVOLLE OVERDRACHT VAN HET FAMILIEBEDRIJF IN 3 STAPPEN

Op een gegeven moment komt de tijd dat een familiebedrijf overgedragen wordt aan een volgende generatie. Ieder bedrijf denkt dat de problemen die er bij hen spelen uniek zijn en dat niemand anders dat zo ervaart. Echter, in de praktijk lijken de processen die zich afspelen tijdens de overdracht van een familiebedrijf veel op elkaar.

In dit lange artikel vertel ik welke stappen ik neem en hoe je daar als ondernemer mee om kunt gaan. Lees het rustig door en kijk wat je er zelf mee kunt. Als je denkt dat je hulp nodig hebt of je hebt vragen over dit artikel plan dan een strategiesessie met mij in. Daarin kunnen we in een half uur al een heel eind komen.

Voor een strategiesessie ga je naar mijn website: <https://helimadelorijn.nl/strategiesessie>

Het begint allemaal met deze basisstappen:

1. Ben je er klaar voor?

De nieuwe generatie moet zich klaarmaken om het bedrijf over te nemen. De zittende generatie moet klaar zijn om het bedrijf los te laten.

2. Wil je echt samenwerken aan het succes in de toekomst?

Als de overname besproken wordt, dan komen er verschillende inzichten boven tafel.

- Hoe ga je daar als familie mee om?
- Hoe ga jij daar mee om?
- Ben je als familie in staat om in echte win-win te denken?
- Ben je bereid om naar elkaar te luisteren en echt te begrijpen wat de ander zegt?
- Ben je in staat om $1 + 1 = 3$ samen te realiseren?

3. Heb je gezorgd dat dingen goed geregeld kunnen worden?

Als je er klaar voor bent en de samenwerking is duidelijk, dan moet je de zaken formeel gaan regelen.

- Hoe ga je het bedrijf overdragen?
- Wat worden de nieuwe rollen?
- Hoe gaat het er juridisch en financieel uitzien?

Welke van de bovenstaande vragen kan jij beantwoorden?

Wat is nu het probleem?

Iedereen zal beamen dat dit de logische stappen zijn.

Waarom is een overdracht van een familiebedrijf dan vaak zo moeizaam?

Waarom vechten families elkaar soms de tent uit als er een overdrachtsproces wordt gestart?

Dat komt omdat mensen vaak met de laatste stap beginnen. Laten we het zakelijk maar regelen, daar draait het per slot van rekening om. En dan gaat het mis. Ouders, kinderen, broers en zussen vergeten met elkaar te praten en naar elkaar te luisteren. Ze begrijpen niet van elkaar wat ze willen en er komen irritaties. Met als gevaar dat zowel het bedrijf als de familie er onder lijdt. Dat wat zakelijk zo goed leek, gaat ten onder aan onduidelijke communicatie en een gezamenlijke visie en focus op de toekomst. Vreselijk voor alle betrokkenen.

Dat kan anders!

Een stappenplan speciaal voor familiebedrijven

Als gebrekkige communicatie en geen gezamenlijke visie en focus belangrijke factoren zijn waardoor dingen misgaan, dan moeten we daaraan werken.

Zelf gebruik ik het werk van de Amerikaanse denker Stephen Covey als basis.

Covey ontwikkelde een model dat bekend staat als 'De 7 eigenschappen van effectief leiderschap'. Het gaat over hoe je je eigen leven wil inrichten in relatie tot de mensen die belangrijk voor je zijn. Een perfect uitgangspunt voor de overname van familiebedrijven.

In dit artikel deel ik graag de verschillende eigenschappen en leg ik uit hoe die kunnen bijdragen aan een succesvolle overdracht van het familiebedrijf in goede harmonie.

[1\) Eerst de mens, dan pas het bedrijf](#)

[2\) Droom jouw bedrijf](#)

[3\) Plan terug naar de dag van vandaag](#)

[4\) Denk win-win](#)

[5\) Eerst begrijpen, voordat je begrepen wordt](#)

[6\) Zoek naar synergie](#)

[7\) Houd de zaag scherp](#)



1) Eerst de mens, dan pas het bedrijf

Wil je instappen in het familiebedrijf? Wil je het bedrijf dat je hebt opgebouwd loslaten? En vooral, waarom wil je dat?

Wil je dat omdat je vindt dat dat van je verwacht wordt? Of wil je dat omdat je daar een hele sterke drive voor hebt. Dat maakt nogal een verschil.

Dus voordat je begint te praten over welk zakelijk aspect dan ook, moeten alle betrokkenen voor zichzelf duidelijk hebben wat ze willen. In de praktijk is dit een lange weg. Maar het is wel de basis voor een succesvolle overdracht. En dat kan alleen maar als je proactief bent.



Pro activiteit wordt vaak verward met initiatief nemen. Toch is pro activiteit veel meer. Proactieve mensen nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen leven. Wat ga jij doen om van de overdracht een succes te maken? En hoe neem je daar verantwoordelijkheid voor? Jij bent als eerste aan zet.

Wat wil jij met het familiebedrijf? En omschrijf waarom je dat wilt.

2) Droom jouw bedrijf

Je weet wat je wilt. Je weet dat er maar één verantwoordelijk is voor de dingen die gebeuren in jouw leven: dat ben jij. Hoe ziet de toekomst eruit voor jou? Wat is je ideaalplaatje? Wil je dat het bedrijf blijft zoals het nu is of heb je hele andere ideeën? In deze fase mag het allemaal.

Droom je bedrijf. Het is van jou.

Kun je ergens aan beginnen met het eind voor ogen? Welke stappen moeten gezet worden om naar dat eind toe te komen? Hoe ga je dat doen?

Je hebt je eigen ideale toekomst gemaakt.

De vraag is nu hoe je dat gaat doen.

Bedenk goed dat je aan een reis begint met het eind voor ogen. En dat is iets heel anders dan beginnen met het eind.

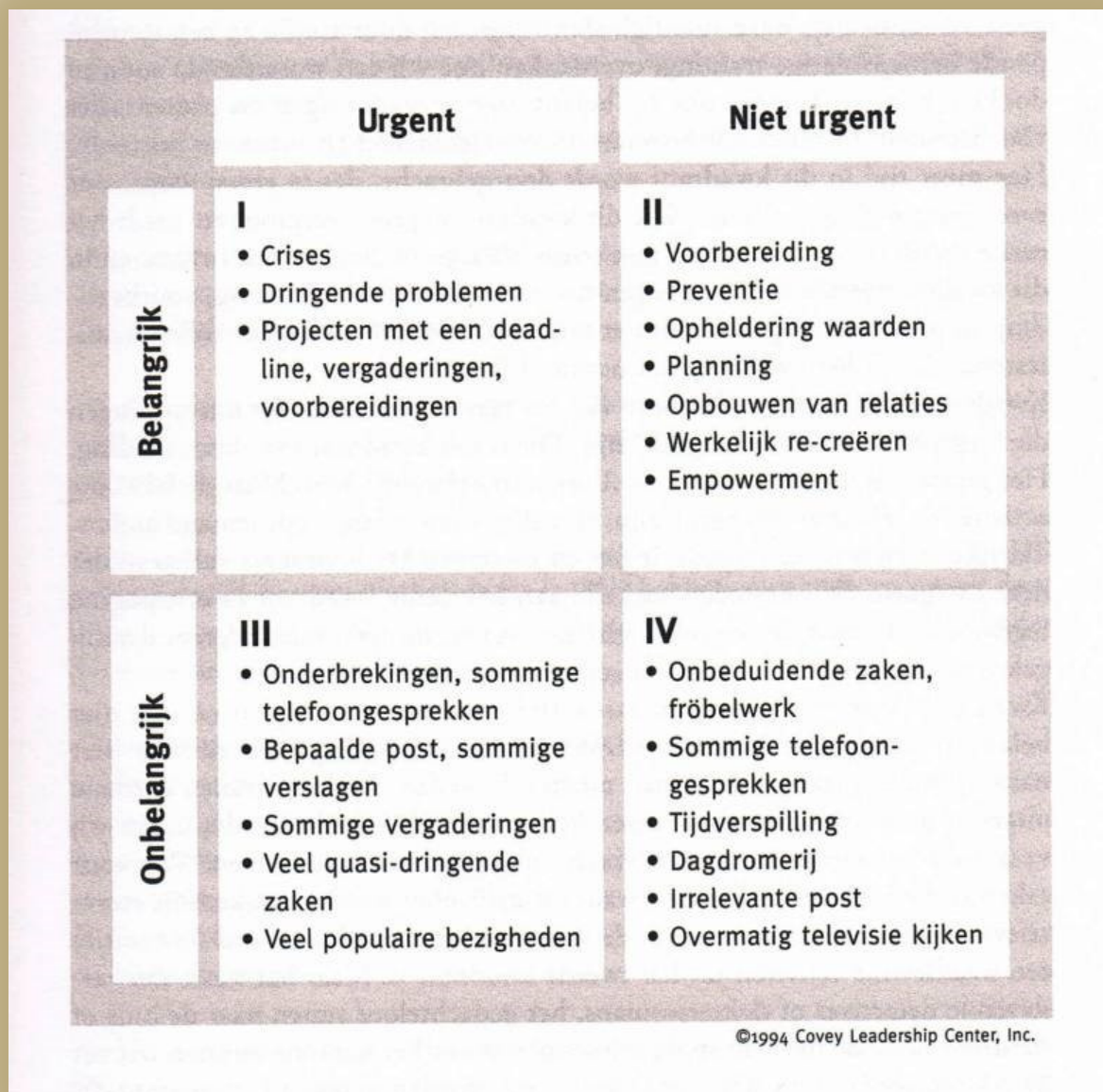
Als jij je over je ideale toekomst droomt. Hoe ziet die er dan uit?



3) Plan terug naar de dag van vandaag

Als je weet waar je uit wil komen, dan kun je ook bedenken wat je allemaal moet doen om daar te geraken. Maak een beknopt plan van aanpak van de stappen die je wil zetten om je doel te bereiken.

Houd daarmee rekening met het feit dat wij als mensen geneigd zijn om veel dingen tegelijk te doen. Dat we veel te veel bezig zijn met het blussen van branden en dat relatief onbelangrijke zaken veel tijd opslokken.



Probeer bij het plannen naar de dag van vandaag zo veel mogelijk activiteiten te bedenken die nu niet dringend zijn, maar wel belangrijk. Het tweede kwadrant van bijgevoegde tijd-management matrix.

Dan heb je het eerste belangrijke resultaat behaald: jouw eigen plan! De eerste stappen naar een succesvolle overdracht zijn gezet. Je hebt jezelf centraal gesteld. Je weet welke stappen je globaal gaat nemen om dat te bereiken. Gefeliciteerd.

Nu is het wel spannend wat de anderen ervan vinden.

Dus ga je samen aan de slag met de vervolgstappen. Iedereen die betrokken is bij de overdracht heeft zijn of haar wensen geuit. Iedereen heeft een ideaalplaatje voor ogen. Het is tijd om te gaan kijken waar de overeenkomsten en waar de verschillen liggen.

Ook hiervoor zijn er een aantal uitgangspunten die helpen om ervoor te zorgen dat iedereen betrokken blijft. Die zorgen dat de verhoudingen in de familie uitstekend blijven en dat er een gezamenlijke visie op de toekomst wordt ontwikkeld.

Wat zijn voor jou de activiteiten die wel belangrijk zijn, maar niet dringend?

Schrijf ze voor jezelf op.



4) Denk win-win

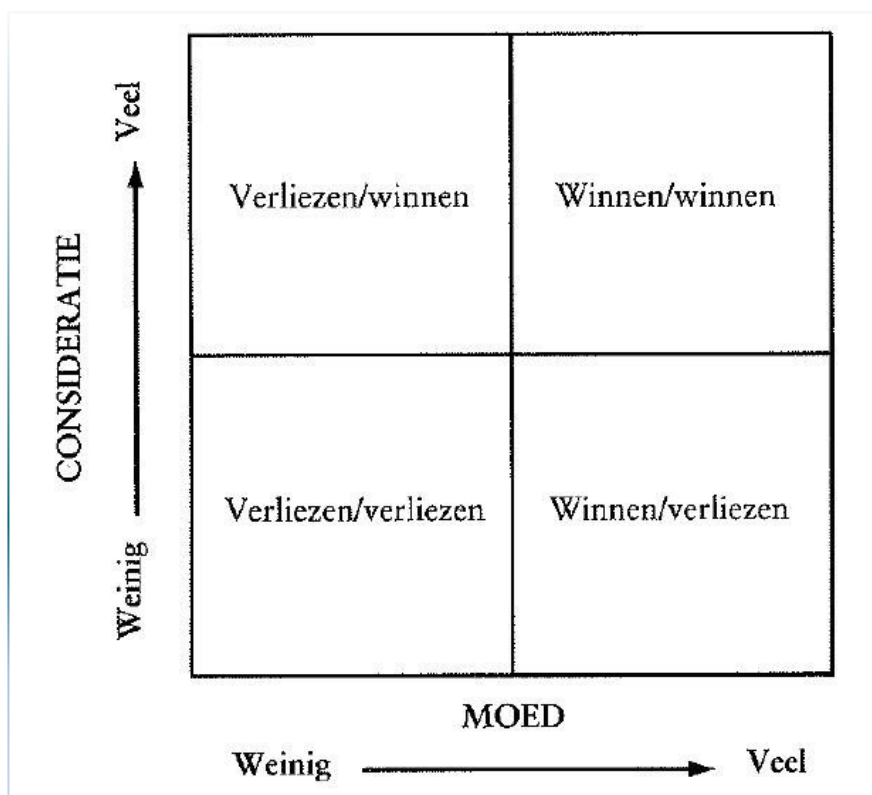
Maak je geen illusies. De persoonlijke plannen zullen niet allemaal op 1 lijn zitten. Er zijn nu eenmaal verschillen in visie, in aanpak, in rolverdeling en in meer. Dus wat nu?

Vind je dat je iedereen moet overtuigen dat jouw idee het beste is? Dat de andere familieleden moeten inbinden, want je hebt toch niet voor niks zo veel tijd in jouw idee gestoken?

Kort gezegd, ga je denken in zoveel mogelijk winnen en dat anderen hun verlies moeten nemen of is je uitgangspunt het zoeken naar win-win situaties?

Geen halfbakken compromis, maar een echte win-win situatie.

Een echte win-win situatie is het streven.



Ben jij van nature een win-win denker? Waaruit blijkt dat?
En als je het niet bent, hoe zou je dat kunnen worden?

5) Eerst begrijpen, voordat je begrepen wordt

Om win-win situaties te creëren, moet je in staat zijn om echt te begrijpen wat de ander wil zeggen met zijn of haar plan. En ik wed dat je in een standaardsituatie als volgt redeneert: "Ik heb een goed plan geschreven. Ik heb er goed over nagedacht. Mijn visie is echt de beste. Stom van de rest dat zij dat niet zien."

Als iedereen die aan tafel zit zo zou redeneren, wat zou er dan gebeuren?

Precies. Hakken in het zand en degene met de grootste mond wint.

Creëer je zo een win-win situatie? Een situatie waarvan iedereen volmondig zegt: Ja, dit is wat ik wil. Nee, dat is niet het geval.

Daarom moet je leren om empathisch te luisteren. Waarom zegt een ander wat hij of zij zegt?

Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik echt begrijp wat ze bedoelen? Hoe past datgene wat zij willen bij mij en bij mijn ideeën?

Je luistert naar elkaar, er komt begrip. Je kunt de plannen op elkaar afstemmen.

Wat is jouw idee van een win-win situatie? Hoe zou je die kunnen creëren?



6) Zoek naar synergie

Voor een optimaal resultaat is synergie essentieel. Ik versta onder synergie simpel gezegd de meerwaarde van het geheel ten opzichte van de losse delen.

Creatief en open samenwerken gaat misschien niet op jouw manier maar misschien wel op een manier die voor jullie allemaal werkt.

De intentie om onderlinge belangen te respecteren en te ondersteunen en elkaars wensen zo dicht mogelijk te benaderen maakt iedereen gelukkig.

Vul elkaar aan. Streef naar betere en meer creatieve oplossingen.



Waar zou jij anderen die nu in het familiebedrijf kunnen aanvullen?
En waar kunnen anderen in het familiebedrijf jou aanvullen?

7) Houd de zaag scherp

Zorg ervoor dat je zelf in staat bent om steeds de goede dingen te blijven doen. Zorg goed voor jezelf. Een gezonde geest, een gezond lichaam, blijf dicht bij de waarden die je belangrijk vindt en blijf in verbinding met je familie. Deze dingen zorgen ervoor dat de energie die je in het proces steekt zo effectief mogelijk is.

Ik wil graag eindigen met een anekdote uit het boek van Stephen Covey, waarbij je je even moet voorstellen dat je in de bossen een meneer koortsachtig een boom ziet omzagen: *“Wat bent u aan het doen?”* vraagt u. *“Ziet u dat niet?”* antwoordt de meneer, *“ik ben een boom aan het omzagen.”*

U zegt: *“U ziet eruit alsof u al dagen niets anders doet! Hoe lang bent u al bezig?”*

De meneer antwoordt: *“Meer dan vijf uur en ik ben kapot! Wat een werk.”*

“Waarom stopt u niet even en maakt u de zaag scherp?” vraagt u, *“ik weet zeker dat het dan een stuk sneller zal gaan.”*

“Ik heb geen tijd om de zaag aan te scherpen,” zegt de meneer resoluut, *“ik heb het veel te druk met bomen omzagen.”*

Zorg dus dat je allemaal in staat bent om de goede dingen te doen in het proces van een succesvolle overdracht van het familiebedrijf. Blijf in verbinding met elkaar.

Wat doe jij om de zaag scherp te houden?

Hoe zorg jij ervoor dat je de goede dingen blijft doen en daar energie van krijgt?



Het geheel in een plaatje.

Als je het geheel in een plaatje wilt zien dan kan dat hier. Stap voor stap.



EN WAT IS JOUW VERHAAL?

In dit korte boekje heb ik een aantal verhalen gedeeld die ik heb meegemaakt. En een verhaal over stappen om een bedrijf over te nemen.

En ik ben eigenlijk heel benieuwd naar jouw verhaal.

Wil je het verhaal van jouw bedrijf met me delen en gelijk een paar gratis tips krijgen om door te groeien met je onderneming en als ondernemer?

Plan dan een gratis strategiesessie in.

Ga naar <https://helimadelorijn.nl/strategiesessie> en vul het formulier in. Je krijgt dan snel een vragenlijst toegestuurd en ik neem contact op voor een afspraak.

Wil je meer verhalen lezen?

Kijk dan eens [hier](#)

Of wil je weten wat andere ondernemers zeggen over het werken met een bedrijfscoach?

[Hier](#) geven ze hun mening

Wil je gewoon contact met me opnemen? Mail me op info@helimadelorijn.nl en ik bel je zo snel als ik kan.



ANDEREN OVER BEDRIJFSCOACH HELMA DE LORIJN

UITERAARD KAN IK VAN ALLES OVER MIJZELF VERTELLEN LEVER LAAT IK DE KLANTEN VOOR MIJ SPREKEN

- ♥ BINNEN 30 MINUTEN HAD HELMA DE KNOOP ONTWARD. TOEN WE WEG GINGEN HADDEN WE WEER LUCHT.
- ♥ HAAR KRACHT LIGT VOORAL IN HET COACHEN VAN ONDERNEMERS OP ZO'N MANIER, DAT HET DIRECT TOEPASBAAR IS IN HET DAGELIJKSE WERK EN LEIDT TOT ZICHTBAAR RESULTAAT.
- ♥ ZONDER HAAR HAD IK WELLICHT NIET DE BASIS GELEGD WAT IK NU HEB OM SUCCESVOL TE ONDERNEMEN EN EEN POSITIEVE, WERELDWIJDE IMPACT TE MAKEN
- ♥ IK HEB DE COACHING ALS WARM, PERSOONLIJK EN DOELGERICHT ERVAREN.
- ♥ ZE WEET HOOFDZAKEN VAN BIJZAKEN TE SCHEIDEN
- ♥ HELMA WEET JE OP EEN DOORTASTENDE MANIER DE SPIEGEL VOOR TE HOUDEN.
- ♥ IK STOND OP HET PUNT DE HANDDOEK IN DE RING TE GOOIEN, MAAR DOOR HAAR EXPERTISE ZIT IK NU WEER GOED IN MIJN VEL EN GA IK ER WEER VOOR!
- ♥ NA IEDER GESPREK WAS IK IN MIJN HOOFD LEKKER DOOR ELKAAR GESCHUD, MAAR GEWAPEND MET EEN ACTIEPLAN KON IK STEEDS VOL ENERGIE AAN DE SLAG
- ♥ ZE WEET BINNEN HET PROCES AL SNEL DE VINGER OP DE ZERE PLEK TE LEGGEN

