



# MEESTER SCHAP IN ONDER NEMEN

Een gilde voor groei

# INH.

## Inhoudsopgave

---

**Inleiding** 8

**Kennismaking met de meesters** 10

**Podium** De dag van de meesterproef - *Onno Kokmeijer* 17

**1.** Werking van een gilde 25

**Podium** De meerwaarde van de meestertitel - *Wouter Pfeiffer* 41

**2.** De meesterproef 49

**Podium** Het familiebedrijf - *Binet Brasser - Van der Sluis* 61

**Podium** Maatschappelijke missie - *Hennie van der Most* 77

**Podium** Flow en ritme - *René van Tol* 97

|               |                                  |     |
|---------------|----------------------------------|-----|
| 3.            | Stappen zetten                   | 105 |
| <b>Podium</b> | Kijken! - <i>Gert van Reenen</i> | 121 |

|               |                                                         |     |
|---------------|---------------------------------------------------------|-----|
| 4.            | Een gilde van ondernemers                               | 129 |
| <b>Podium</b> | Leerlingen en gezellen opleiden - <i>Thecla Bodewes</i> | 145 |

|               |                                          |     |
|---------------|------------------------------------------|-----|
| 5.            | Beloften van een gilde                   | 153 |
| <b>Podium</b> | De reis naar binnen - <i>Jan Huijgen</i> | 169 |

|                              |                            |     |
|------------------------------|----------------------------|-----|
| <b>Samenvatting en slot</b>  |                            | 177 |
| <b>Bijlage 1</b>             | Geschiedenis van de gilden | 182 |
| <b>Bijlage 2</b>             | Bronnen                    | 188 |
| <b>Colofon en informatie</b> |                            | 189 |

# DE MEESTER- PROEF

## Vooruitblik

**I**n het voorgaande hoofdstuk zijn de graden van een gilde geschetst, met als belangrijk onderdeel de meesterproef. Laten we ons eens naar vandaag verplaatsen. Wat zou de meesterproef hier en nu voor ondernemers inhouden?

In dit hoofdstuk gaan we de balans opmaken. Je zou ook kunnen zeggen: we gaan in de spiegel kijken. Al is het een grove spiegel, je zult jezelf herkennen bij elk van de zeven onderdelen die beschreven worden. Ik hoop dat je ook wordt uitgedaagd om er wat mee te doen. Schiet echter nog niet in de actie. Wacht daarmee tot het volgende hoofdstuk: de zes stappen van GUILDS. Nu eerst rustig kijken en denken.

Vraag: hoe herken je een meester? Wat zou jij kenmerken vinden van meesterschap? Schrijf ze eens op. En hoe herken je dan een meesterondernemer? Neem de tijd.

Het Duitse spreekwoord zegt, naar Goethe: “In der Beschränkung zeigt sich erst der Meister.” In de beperking, pas in de eenvoud, toont zich de meester. Wat betekent die beperking voor een ondernemer? Is het een zuinige, minimalistische, bekrompen persoon? Integendeel! Het gaat om schoonheid, die alleen gevonden wordt zonder opsmuk, zonder nutteloze fratsen.

## 2. De meesterproef

---



RENÉ VAN TOL

*Ik wil gewoon gelukkig worden. Hoe doe je dat? Dat is de grote vraag. Als je begint met schoonheid, maak je het jezelf volgens mij wel makkelijker. Als je een groot huis wilt met een Porsche voor de deur, dan maak je het jezelf moeilijk. Ik denk niet dat je daar extra gelukkig door wordt. Ik heb dat niet en ik mis het geen minuut. Ik ga voor schoonheid.*

*De meeste klanten van ons verdienen meer dan ik. Ook daar moet je aan wennen in het begin. Nu lig ik daar helemaal niet wakker van. Ik zie vaak dat rijke mensen eigenlijk arme mensen zijn met geld.*

**Deel 1:**  
**Je werken**

In de meesterproef kan de ondernemer een aantal vaardigheden laten zien. Deze meesterwerken bewijzen de kundigheid van de ondernemer (reisgezel) en zijn bijzondere producten of diensten, die een zekere unieke status hebben. Die de onderneming echt anders maken dan andere ondernemingen. Dat kan zijn in het doel, de markt, het businessmodel of in de uitvoering. In het kort: de reisgezelondernemer bewijst dat hij buiten de gebaande paden kan ondernemen en wordt daarvoor herkend en erkend met bijvoorbeeld nominaties en/of prijzen.

Stel dat je jezelf nu ziet als reisgezelondernemer, wat zou jouw meesterproef kunnen zijn? Waarom niet je meesterproef definiëren en collega-ondernemers vragen deze te bekijken en te beoordelen? Want uiteindelijk oordeel je uiteraard niet zelf of je jezelf meesterondernemer mag noemen.

De lakmoesproef: je bent klaar voor deel één van je meesterproef als je bedrijf en projecten meerdere keren de landelijke pers hebben gehaald. Door een grote prijs te behalen bijvoorbeeld.

Maar... er zijn twee delen aan de meesterproef. Het gaat niet alleen om je daden, werken en resultaten. Wie je bent als persoon is minstens zo belangrijk. Wie ben je? Daarover spreken de meesters in hun Podium. Laten we dat nu ook voor de ondernemer bekijken.

## 2. De meesterproef

---



*De Zweed Dag Hammarskjöld werd in 1953 Secretaris-Generaal van de VN en in 1961 vermoord. Hij kreeg in dat jaar postuum de Nobelprijs voor de Vrede. Hammarskjöld is schrijver van het dagboek 'Merkstenen' en het gedicht Naar nieuwe kusten - ? dat gepubliceerd werd in 1963.*

**Deel 2:**  
**Je persoon**

Ambachten zoals goudsmiden en koks hebben gilden die in hun statuten of reglementen een exacte en meetbare referentie hebben vastgelegd van wat het meesterschap behelst. Soms een smallere definitie die vooral op het vakmanschap en de techniek ingaat, zoals bij het gilde van de goudsmiden, soms een hele brede definitie die ook leidinggeven en ondernemerschap omvat, zoals bij het gilde van de koks. De Podia van Onno Kokmeijer en Wouter Pfeiffer gaven daar een indruk van.

Door mijn gesprekken met officiële gildemeesters en met zeer ervaren ondernemers die ik als meesterondernemer beschouw, ben ik gekomen tot een zevental kenmerken van meesterondernemers. En dat is geen smalle definitie, maar een heel brede.

Je zult in deze lijst tevergeefs zoeken naar kwantitatieve objectieve maatstaven als omzet of aantal personeelsleden; die zijn mij veel en veel te smal. Meesterschap in ondernemen raakt de hele mens en zijn omgeving. Het raakt zeven aspecten, waarvan de beginletters samen het woord MASTERY (Meesterschap) vormen:

- M** Means
- A** Authentic
- S** Sharing
- T** Transformational
- E** Enthusiastic
- R** Relational
- Y** Yearning

Elk aspect heb ik voorzien van een basische en een zure lakmoesproef. Deze helpen je om vast te stellen of het aspect wel al of het nog niet voor jou geldt. Er is altijd een keus en ruimte voor groei. De zeven aspecten zijn dan ook niet bedoeld als eindpunt van een afvalrace, maar als inspirerend beginpunt, waarin de nu nog zwakke plekken in je pantser zichtbaar worden. Herstel die, dan werk je gericht aan je groei.





De oversten, 'Waardijns van het Amsterdamse Lakenbereidersgilde'  
kijken je aan en vragen je: ben jij klaar voor je meesterproef?

*Geschilderd door Rembrandt Harmenszn. van Rijn in 1662.  
Te bewonderen in het Rijksmuseum in Amsterdam.*

**M - Means**

A

S

T

E

R

Y

De letter M van MASTERY staat voor Means, ofwel ‘middelen’. Dat is meestal geld maar ook tijd en talent. De meesterondernemer vraagt zich af: “Middelen... waartoe? Wat is het doel?”

Het gaat de meesterondernemer om het resultaat, om het doel: iets doen, iets maken. De meesterondernemer is niet primair bezig met geld verdienen, hoewel hij uiteraard weet dat dit erbij hoort, dat het een noodzakelijk middel is. Maar het is een middel en geen doel. Hij weet ook dat geld vanzelf volgt op goed ondernemerschap. Hij beseft dat veel bezit ook veel verantwoordelijkheid met zich meebrengt.

De meesterondernemer heeft weinig met het woord efficiënt, dat is schraperig(heid). Een vreselijk woord dat afleidt van de hoofdzaak en het doel. Effectiviteit past hem beter.

**Lakmoesproeven**

- de meesterondernemer investeert zijn winst bij voorkeur weer in de zaak. Hij waakt ervoor in de meer-meer-meerval te trappen;
- de nog niet meesterondernemer toont zijn groeiend succes met groeiende statussymbolen, zoals grotere auto's en meer bezit.

## HENNIE VAN DER MOST

*We zijn samen begonnen, ik met een vriend. Hekjes maken en een beetje klooiën. En toen hadden we duizend gulden verdiend. Duizend gulden! Samen. Die vriend zegt: "Hennie, ik moet vijfhonderd hebben en jij vijfhonderd." Ik zeg: "Nee, ben je bedonderd. Investeren moeten we, ijzer kopen. Dan hoeven we niet zo vaak naar die slopers om ijzer te kopen en hebben we wat meer voorraad liggen." Wou 'ie niet. Nou, hij heeft die vijfhonderd gekregen en ik ben verder gegaan. Hebzucht. Ik heb steeds geïnvesteerd. Als ik wat had verdiend... hup, meteen weer in het bedrijf. Geld is een middel, geen doel.*



A close-up portrait of a woman with dark, wavy hair and blue eyes, smiling slightly. The image is dark, with the subject's face and hair highlighted against a black background.

# B.

## HET FAMILIEBEDRIJF

**Binet Brasser**  
**- van der Sluis**  
Meestersigarenmaker

**Naam**

Binet Brassier - van der Sluis

**Geboorteplaats, -datum**

Hattermerbroek, 16 april 1967

**Opleiding en levensloop**

HAVO- en VWO-diploma

Biologie gestudeerd aan Rijksuniversiteit Groningen

Medisch biologie in het AMC

Als leerling begonnen in het familiebedrijf

Directeur De Olifant

**Opmerkelijk**

Veel 'beste sigaren'-prijzen in de jaren negentig (toen dat nog mocht)

Ondernemer van het jaar regio Kampen

Erfgoedprijs Zwolle-Kampen

**Gewoond in**

Hattermerbroek, Groningen, Amsterdam, Hattem

**Bewondering voor**

Madame Tseng, één van 's werelds beste theemeesters met eigen plantages in Taiwan. En mantelzorgers en verplegend personeel. Vaak stoere hardwerkende personen die weinig financieel belang hebben bij het werk dat ze doen. Respect voor mensen met een groot hart.

**Gesprek**

maart 2014

**B**inet is directeur van De Olifant (opgericht in 1826) in Kampen. Zij klom op in dit echte familiebedrijf, dat werd opgericht door haar vader. De Olifant produceert sigaren, zusterbedrijf De Eenhoorn produceert koffie en thee. Binet werd ‘Ondernemer van het jaar 2012 Kampen’ omdat De Olifant “de absolute wereldtop in haar sigarensegment” levert.

#### **Gespreid bedje?**

In het begin vond ik het hier vre-  
selijk. In het ziekenhuis, waar ik  
eerst werkte, was de laagst opgeleide  
medewerker een HBO’er. Hier wisten  
ze niet eens wat een doctorandus  
was. Dat stelde helemaal niets voor.  
Het was: “Laat maar zien wat je kan  
en laat maar zien of je weet hoe een  
mooie sigaar gemaakt kan worden.”

#### **Reisgezel**

Dat ik om het vak te leren naar In-  
donesië ging - alleen als vrouw naar  
een moslimland - was best wel lastig.  
Het wierp een hoop barrières op,  
maar het is me wel gelukt. Ik had  
besloten: “Ik gá gewoon.” Het heeft  
me het respect van de mensen hier  
opgeleverd. Er komt een moment  
dat iedereen merkt dat je zo begaan  
bent met het bedrijf, dat je geen  
spion kan zijn van het hoofdkan-  
toor. Dat je één van de groep bent,  
om alles tot een goed resultaat te  
brengen.

#### **Niet opgeven**

Dit werk is totaal anders dan de we-  
tenschappelijke wereld, niet te ver-  
gelijken. Ik heb er veel moeite mee  
gehad de eerste jaren. Maar ik wilde  
niet opgeven, want - ik denk dat  
mijn broer en zus dat ook heel sterk  
hebben - wij houden ontzettend veel  
ons familiebedrijf. Onze wortels,

waar we vandaan komen, het heeft ons zoveel goeds gebracht. Je huwelijk is nog net iets belangrijker, maar ik ben ook wel heel erg getrouwd met het werk, met dit bedrijf.

Toen ik erin stapte, had ik nooit verwacht dat ik het zo belangrijk zou gaan vinden. Ik mocht indertijd zelf weten wat ik studeerde, er zijn nooit verplichtingen gesteld. Natuurlijk is de vraag gesteld of we in het bedrijf wilden, maar we hadden de keuze om het niet te doen. Ik deed het ook wel een beetje voor mijn familie, voor de relatie met mijn vader. Kies je er eenmaal voor, dan voel je: samen uit, samen thuis. Van deze trein stap je niet meer af.

### **De vraag**

Op een gegeven moment zei mijn vader - toen was ik zwanger van mijn derde - "Ben jij er klaar voor om directeur te worden? Want ik wil ermee ophouden. Ik wil met pensioen." Ik zei: "Eigenlijk ben je vijf jaar te vroeg, want ik ben zwanger van mijn derde." Jeetje, wat een vraag! Toen zei hij: "Nou, denk er maar over na, want voor mij is het nu tijd dat iemand het overneemt."

Toen heb ik gezegd dat ik er klaar voor was en werd ik eindverantwoordelijk. Zo is het gegaan.

### **Hotel California**

In een familiebedrijf ga je niet meer weg. 'You check in and you never leave'. Het is als Hotel California en ik wist dat niet. Toen ik in de zaak kwam, had ik als doel de kennis van het sigaren maken in de familie te brengen. Op dat moment waren we De Olifant aan het opzetten. Het was een tijdje uitbesteed geweest en weer bij ons terechtgekomen.

Mijn kinderen moeten helemaal zelf weten wat ze doen. Ze hoeven echt niet hier in de zaak. Net als mijn vader wil ik ze vrij laten om te kiezen wat ze willen. Het is niet gemakkelijk om uit een familiebedrijf te stappen als het tegenvalt. Een neef van mij deed het en dat vind ik knap. Het moet daarom bij mijn kinderen echt uit henzelf komen.

Mochten ze interesse hebben, dan hebben ze een lange weg te gaan. We zijn inmiddels met veertien nazaten. En er zijn nog achterneven en -nichten, die misschien ook in het bedrijf

"DE OLIFANT"  
TABAK : Tania  
PLANTAGE : Mata Jua  
JAAR :  
BESTEND VOOR : Brasil mel

"DE OLIFANT"  
TYPE TABAK : Antonilda  
PLANTAGE :  
OOGSTJAAR : 2012  
BESTEND VOOR : Brasil mix

"DE OLIFANT"  
TYPE TABAK : Athene  
PLANTAGE :  
OOGSTJAAR : 2012  
BESTEND VOOR : Brasil



|                |            |                |            |
|----------------|------------|----------------|------------|
| TYPE TABAK :   | Hellas     | TYPE TABAK :   | Chadme     |
| PLANTAGE :     | Mata Fina. | PLANTAGE :     | mat Fina.  |
| OOGSTJAAR :    | 2010       | OOGSTJAAR :    | 2010       |
| BESTEND VOOR : | Brazil mel | BESTEND VOOR : | Brazil mel |



willen. Laat iedereen dus vooral zijn eigen passie volgen. Je moet het echt willen, dit bedrijf. Want 'you check in and you never leave'.

### **Volgende generaties**

Doe ik het voor de volgende generatie? Roken staat natuurlijk meer en meer ter discussie. Dat brengt ons in een spagaat. Ga je dit doorgeven aan een volgende generatie? Is het iets dat blijft? Ik zie het product dat wij maken als een mooie cognac waar je van kunt genieten. Dus als er over vijftig jaar nog hele mooie Olifant-sigaren worden gemaakt die in fantastische rooksalons worden gerookt, of in elk geval sigaren die een Sluis-nazaat heeft gemaakt, dan vind ik dat natuurlijk fantastisch. Maar als meer en meer blijkt dat dat niet meer kan door gezondheids-effecten, dan hoop ik dat we onze schouders onder andere producten zetten. Zodat er alsnog een bedrijf staat waar familie van ons zijn passie en leven aan kan verbinden. Dat zou ik mooi vinden. En of dat nou koffie, thee of sigaren is, dat zien we wel.

### **Een geborgen huis**

Mijn vader zegt altijd: "Je bouwt een huis." Een bedrijf is een huis en je hoopt dat mensen er blijven wonen. Dat ze de geborgenheid en goedheid van zo'n huis blijven voelen. Dat zou fantastisch zijn in een familiebedrijf. Dit bedrijf geeft al meer dan honderd jaar een bepaalde welvaart; we hebben het al vier generaties doorgegeven. Ik wil het ook graag doorgeven. Maar, zoals gezegd, of rookproducten daarbij realistisch zijn, vind ik lastig te zeggen in deze tijd.

### **Vet op de botten**

De Olifant maakt onderdeel uit van een groter geheel van bedrijven, een fiscale eenheid. Van alle bedrijven komt dat wat verdiend wordt bij elkaar. Dat vind ik het mooie van een familiebedrijf, in vergelijking met beursgenoteerde bedrijven. Dat je zorgt dat er veel vet op de botten zit. Alle generaties lieten voldoende kapitaal in het bedrijf om het gezond te houden en ook zwaardere tijden te kunnen overleven. Leg ook dergelijke verplichtingen op aan beursgenoteerde bedrijven, zou ik zeggen. Dat je pas dividend uitkeert

als er echt een surplus is. Wij beslissen daarover met de zes aandeelhouders die nu in het bedrijf zitten, in overleg met de Raad van Commissarissen. Het bedrijf gaat te allen tijde voor persoonlijk gewin. Want je wilt dat het gezond blijft, door kan gaan en zware tijden op kan vangen. Dat het vet op de botten heeft dus.

Wij hebben dat vet in percentages uitgedrukt en in een BV ondergebracht. Elke werkmaatschappij heeft het werkkapitaal dat nodig is om gezond te draaien. Daarboven hebben we een buffer, waarvan wellicht wat uitgekeerd kan worden. Dat is helemaal afhankelijk van de winst die gedraaid wordt, de toekomst die we voorzien en de ontwikkeling die nodig is. Er wordt dus grondig over nagedacht en dat zouden meer bedrijven moeten doen.

### **Bloedband**

Je wilt dat je familiebedrijf gezond blijft. Een externe aandeelhouder heeft dat minder. Wat mij betreft is dat het mooie van een familiebedrijf. Daarom zijn wij als familie terughoudend om aandelen met externen te delen. Je weet niet of externen zich net zo betrokken voelen. Want die bloedband blijft bijzonder. Ik merk het bij ons allemaal. Dat vind ik mooi.

M

**A - Authentic**

S

T

E

R

Y

De letter A, de tweede letter van MASTERY staat voor Authentic, ofwel authentiek. Eigen en eerlijk.

De Meesterondernemer heeft een eigen weg gevonden. Een weg die echt bij hem past, waar hij zelf het tempo bepaalt. Die, zoals het gedicht van Hammarskjöld zegt, congruent is met hemzelf. Waarmee hij als het ware één is. Niet een weg die in boeken wordt beschreven. Hij is daardoor per definitie eigen-wijs; uit noodzaak, niet om zich af te zetten. De keerzijde van de medaille is overigens de prijs: eenzaamheid.

Hij is ook authentiek in de zin van ‘uit één stuk’, ondeelbaar. Zijn vakmanschap en ondernemerschap zijn onafscheidelijk met elkaar verbonden. Je kunt niet zeggen: “Dit is de ondernemer in hem en dat is de vakman.” Ze gaan gelijk op. Elke daad van vakmanschap is gedaan als ondernemer. En elke daad van ondernemerschap is gedaan als vakman. Zonder concessies.

De meesterondernemer is tenslotte natuurlijk ook een vakman in zijn ondernemerschap. Hij heeft een diepere rust in de bedrijfsvoering gevonden, loopt niet meer van brandje naar brandje en is niet adhoc kansen grijpend. Proactief en vooruitziend handelen kenmerken hem. De zaak loopt ook zonder hem. De meester combineert innovatie met het afdekken van risico's, defensief met offensief.

Ook een meesterondernemer kent tegenslagen. Elke ondernemer heeft tegenslagen; per definitie zelfs, want je gaat tegen de stroom en de golven in. Hij heeft daarbij echter wel een vast punt aan de horizon en een kompas met zijn ‘true north’ dat hem leidt en inspireert. Een eigen visie met onderliggen-

de waarden en principes. Dat kompas is mooi uitgewerkt door Stephen Covey in zijn bestseller 'De zeven eigenschappen van effectief leiderschap'.

Het werk wordt gedaan in een 'flow', waarbij ook handelen en denken ondeelbaar in elkaar overlopen. De woorden 'flow', 'muziek' en 'zingen' worden door veel meesters gebruikt om te beschrijven hoe ze werken.

#### **Lakmoesproeven**

- de meesterondernemer heeft een eigen stijl en werkwijze en durft daar ook in crisistijden aan vast te houden;
- de nog niet meesterondernemer past zijn plan en stijl elke keer dat hij iets interessants of bedreigends hoort aan. Hij gelooft nog in 'benchmarking': jezelf vergelijken met de concurrentie.

BINET BRASSER  
- VAN DER SLUIS

*Mijn vader heeft dit hele bedrijf opgezet met een strakke filosofie en een onwijs goeie blik. Hij heeft aan de wieg gestaan van 'Oud Kampen', wat een heel groot merk is geworden. Daarna is hij sigarenmachines gaan verkopen. Dat heeft al zijn aandacht gevraagd. Op een gegeven moment kon hij dit pand in Kampen kopen en heeft hij gezien: "Dit is echt een soort museum. Dit moet bewaard blijven. Dit is een uiting van waar Kampen vijftig jaar geleden vol mee stond." Hij zag het als iets dat echt authentiek was, en besloot: "Wij gaan van 'De Olifant' het beste merk van Nederland maken." Van 1986 tot 1999 heeft hij het helemaal vormgegeven.*



M

A

**S - Sharing**

T

E

R

Y

De letter S, de derde letter van MASTERY staat voor Sharing, ofwel gevend en delend.

De meesterondernemer vindt: noblesse oblige, adeldom verplicht. Hij geeft zijn kennis en kunde graag én proactief door. Hij deelt (uit) van wat hij heeft. Hij organiseert zelf trainingen binnen en buiten zijn organisatie, of sticht zelfs scholen waar gezellen en leerlingen kunnen groeien. De waardering die daaruit volgt is ook zijn grootste beloning en drijfveer.

Hij heeft het vermogen om dingen duidelijk te maken, geeft een heldere uitleg en hanteert daarbij verschillende leerstijlen; niet alleen zendend maar ook vragend. In de leeroverdracht is een vraag immers meer waard dan een antwoord. Hij weet wanneer hij de leerling fouten moet laten maken, omdat dat het leerproces versnelt. Meesterondernemer Eckart Wintzen was hier duidelijk in: "Iedereen heeft recht op zijn eigen fouten."

**Lakmoesproeven**

- de meesterondernemer heeft luisteraars en volgers en is baas over zijn agenda. Zijn oren zijn minstens even groot als zijn mond;
- de nog niet meesterondernemer heeft het voor iedereen behalve grote klanten té druk. En kan in gezelschap zijn mond niet houden.

RENÉ VAN TOL

*Je moet leren van je voorgangers. Dat betekent dat je, als je ergens goed in wordt, verplicht bent om het door te geven. Dat is bijna een ereschuld aan je voorgangers. Als anderen zeggen dat je meester in je vak bent geworden, dan moet je dat gewoon doorgeven. Iedereen die bij het gilde komt, moet langs een ballotage. We vragen: "Ben je bereid je kennis te delen?" Dat is deel van meester-zijn. Als je nee zegt, kom je in principe niet bij het gilde.*

*Ik heb veel jonge mensen op het pad naar voren gezet. Een stel werken nu als goudsmid. Daar heb ik toch een rolletje in gespeeld. Dat zijn goeie gevoelens, hè? Dat kun je niet uitleggen. Het voegt allemaal*

*toe aan een gevoel van tevredenheid over wat je hebt gedaan.*

*Vier jaar geleden zijn we het Bossche Gilde van Goudsmeden begonnen en we gaan naar de honderd leden toe. Dat was gewoon mijn volgende stap. Nog een volgende stap is een instituut voor het gilde neerzetten, waar we met masterclasses en workshops kennis verzamelen en doorgeven. Dat komt bovenop de MBO-opleiding van Schoonhoven; het ambacht moet naar HBO-niveau getild worden.*

*Een tijdje geleden zijn we officieel de 'Van Tol & Breet Academy' begonnen. Ik schrijf alles op wat ik geleerd heb. En dan is de cirkel rond.*



M

A

S

**T - Transformational**

E

R

Y

De letter T, de vierde letter van MASTERY, staat voor Transformational, ofwel transformerend en omvormend.

Na de eerste drie letters die redelijk eenvoudig te begrijpen en te herkennen waren, duiken we nu onder de motorkap. We kijken naar binnen, als het ware door een luikje naar het hart.

De meesterondernemer wil iets moois maken. Iets blijvends en waardevols bijdragen aan de maatschappij – of misschien wel de wereld – waar hij deel van uitmaakt. Hij transformeert wat er is tot iets nieuws. Hij maakt kunst, al zal hij het woord misschien niet zo in de mond nemen. Kunst met mensen, processen, producten, klanten en relaties. Hij schept als het ware een kunstwerk. Zijn ogen zien de schoonheid.

Zo werkt de meesterondernemer aan een mooiere wereld. Dat is niet zijn eerste doel, maar het bijkomende resultaat. Hij doet wat hij wil doen: iets moois maken. En dat werkt in alles door. Het onzichtbare van het hart wordt zichtbaar in het bedrijf. Lelijke en rommelige kantoren, bladderende verf, een slordige boekhouding en kleding vind je bij een meesterondernemer niet. Er is schoonheid, zelfs in de bedrijfsvoering.

**Lakmoesproeven:**

- de meesterondernemer vindt begrippen als duurzaamheid, rentmeesterschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid een doodgewoon en integraal onderdeel van zijn bedrijf;
- de nog niet meesterondernemer heeft een wereld die niet groter is dan zichzelf en zijn familie. Het genieten van kunst is voor hem nog vreemd en nutteloos.

BINET BRASSER  
- VAN DER SLUIS

*Ik ben altijd op zoek ben naar zuiverheid. Dat betekent dat het water je bij elke sigaar in de mond moet lopen. Er mag geen enkele bijmaak zijn. Dat doe ik samen met een team dat heel loyaal is en zich dezelfde waarde eigen heeft gemaakt. Als de rook in je mond niet zuiver is, laat die iets onaangenaams achter. Als je koffie drinkt die niet zuiver is, laat het iets onaangenaams achter. En voor thee geldt hetzelfde. Daar zijn wij in gespecialiseerd: een hele zuivere productie. Ook zuiver in bedoelingen en zuiver in transparantie.*

*Waterzuiver, dat is wat wij nastreven. Je verhaal moet kloppen. Als ik een 'vintage' sigaar aanbied, dan moet die tabak kloppen. Natuurlijk kan ik er een andere naam opzetten en niemand die dat terugvindt. Maar daar houd ik niet van. Je verhaal moet kloppen en je moet er achter*

*kunnen staan en je schouders eronder kunnen zetten.*

*Dit geldt voor alles, anders is het einde zoek. Dan ga je concessies doen. En dat is zo makkelijk. Je verliest daar je geloofwaardigheid mee en het vertrouwen van je consumenten. Ik houd niet van die benadering. Transparantie is ook een vorm van kwaliteit. Natuurlijk moeten wij af en toe concessies doen, maar dan communiceren we daarover. We hebben nu bijvoorbeeld een Mis-Olifant lijn, met kleine missers. Er komen meer slechte kleuren in de tabak omdat er gewoon minder goed gesorteerd wordt in Indonesië. Dat is een feit, en daar hebben we over nagedacht: "Hoe gaan we dat brengen?" Daar zijn we open en duidelijk over. Dit doe ik vanuit mijn hart. Een drive van binnenuit. Ik hoef het voor niemand te doen.*

A close-up portrait of Hennie van der Most, an older man with white hair and glasses, wearing a white shirt and a red striped tie. The background is dark and out of focus.

# H.

## MAATSCHAPPELIJKE MISSIE

**Hennie van der Most**  
Meesterondernemer

**Naam**

Hennie van der Most

**Geboorteplaats, -datum**

Slagharen, 23 maart 1950

**Opleiding en levensloop**

Enkele jaren LTS

Als zelfstandig ondernemer rond de 17 bedrijven, waaronder attractieparken in binnen- en buitenland opgezet, zoals: Wunderland Kalkar, Funpark Meppen, Speelstad Oranje en, in ontwikkeling, Speelstad Rotterdam.

**Opmerkelijk**

TV-programma 'Operatie van der Most'  
Raadslid in de Gemeente Lochem

**Gewoond in**

Slagharen, Hardenberg, Nordhorn, Gorsel.

**Bewondering voor**

Mensen die hard werken en daarmee iets bereiken. Mensen die lef tonen.

**Gesprek**

december 2013

**H**ennie is multi-ondernemer en voornamelijk herontwikkelaar van mooie bouwprojecten. Hij is bekend van de TV-serie 'Operatie Van der Most'. Daarnaast is hij voorzitter van 'DGA Network', een belangenorganisatie van zelfstandig ondernemers en Directeuren Grootaandeelhouders. Hij heeft een missie...

**Bouwen is mooi**

Bedrijven bouwen is het mooiste dat er is. En daar heb je geld voor nodig. Als ik geld verdien, wordt het direct weer geïnvesteerd. Dat is ondernemen. Er is nog zoveel te doen, te slopen. Oude industrieterreinen, ruim op die handel. Dat is toch mooi. Dan ben je bezig met mensen. Ondernemen vind ik leuk. Bouwen. Bouwen en bezig zijn. Nieuwe dingen bedenken. Anders dan anders. Dat vind ik mooi.

**Hebzucht**

Eerlijk duurt het langst. Geven, nemen. Ik ben iemand die geeft. Ik gun een ander graag het beste. Er is veel hebzucht. Ik heb eens een manager aangenomen, die direct naar de bank ging. Hij kreeg een hypotheek van vijfenhalve ton. Snap je wat ik bedoel? Ik zat in een huisje van een ton en de manager kocht een huis

van vijfenhalve ton. Hij ging met zijn salaris naar de bank toe en mooilullen. Zulke dingen!

**Geld is een middel**

Bij echte ondernemers is geld een middel. Echt. Dat is een heel verschil met die managers van beursgenoteerde bedrijven. Jongen, dat is allemaal poen. Er is zo'n verschil tussen een ondernemer en een manager, daar zit zo'n verschil in! De mensen hebben dat niet goed op het netvlies. Die denken dat als je manager of directeur bent, dat je dan ondernemer bent. Maar dan ben je nog geen Directeur Grootaandeelhouder. Over het algemeen zijn dat gewone mensen.

**Gemeenteraadslid**

Drie jaar geleden werd ik gemeenteraadslid. Toen ik hier kwam wonen vroegen ze mij of ze mij op de lijst

mochten zetten. Dus ik zei: “Zet mij dan maar onderaan.” Maar ja, ik kreeg voorkeurstemmen. Dan denk ik: “Vooruit dan maar, dan maar raadslid.” Dan komen de boeken, de balansen en ik snap er niks van, echt niet! En dan denk je bij jezelf wel eens: “Kijk Hennie, nu kun je zien dat je tekortkomt aan leren.” Dat denk je dan, hè? Dan spreek je de buurvrouw en die is al acht jaar raadslid. Je vraagt: “Snap jij die balansen?” Zegt ze: “Ik snap er niks van”. Op een gegeven moment vroeg ik het alle raadsleden en niemand snapte het. Wel lullen, maar ze snapten de balansen niet.

Dan spreek je eens een raadslid uit Doetinchem en vraag je hetzelfde. En in Zutphen. Ik heb geen raadslid gehoord dat het snapte.

### **De kracht van de woede**

Dan word ik sterk! Dus wat doe je dan? Dan maak je een afspraak met de burgemeester, een wethouder en een paar topambtenaren. Na tien minuten sta je weer buiten. “Van der Most, waar bemoei je je mee? Dat is de overheid.” Pats!

### **Recht**

Een maand later was ik in Den Haag. Daar zit ik nog weleens, dus ik ken er een aantal mensen, onder wie Mark [Rutte]. Ik zeg: “Dit is me overkomen.” Zegt hij: “Daar hoeft je geen genoeg mee te nemen. Daar heb je recht op.”

Dus met de hele fractie weer naar B&W toe. Ging het weer moeilijk. Ik gooi mijn telefoon op tafel en ik zeg: “Hier, bel Mark Rutte maar. Ze hebben gezegd: je kunt een pilot-gemeente worden voor de simpele balans.” Zij: “O, dan gaan we pilot-gemeente worden!”

Toen kwam er een extra raadsvergadering en een brief met als onderwerp: Vereenvoudiging der instrumenten. Dus ik denk: “Wat is dat nou weer?” Bleek dat het om de simpele balans ging. Ze hadden een extra raadsvergadering gepland en Deloitte ingehuurd. Drie man van Deloitte gingen een volle raadzaal vertellen wat een simpele balans was. Ze zijn twee uur aan het lullen





geweest en de tenen krulden me in de schoenen, zo kwaad was ik! De gemeente 7000 euro armer, 23 mensen, of wat zeg ik, 30 mensen van de straat gehouden en niks opgeschoten.

De burgemeester zegt om tien uur: “Rustig maar, Van der Most. We stellen een aparte commissie in. Daar voeren we jouw filosofie door.” Aparte commissie, drie keer vergaderd, ook aan de kant. Nu zit ik elke maand alleen bij topambtenaren, met een externe accountant. En maken we een hele simpele balans. Heel simpel, duidelijk.

### **Simpel**

Ik ben nu drie jaar bezig, maar ik win het! Als je ziet hoeveel energie ik erin stop, om die simpele balansen te krijgen. Ik wil alleen maar dat de burger, iedereen, een balans kan lezen. Iedereen. Simpel. En als het simpel is, kun je ook simpel handelen. Het is nu zo moeilijk dat er een bijlage van vijf pagina's nodig is, met alleen maar de vertaling van woorden.

Ik probeer de simpele balans straks natuurlijk ook naar Den Haag te krijgen. Want het moet zo simpel en duidelijk wezen dat iedereen het snapt.

Dat is ondernemen. Doorzetten. En zo heb ik drie dingen in de gemeente, waar ik me in vastbijt. De rest interesseert mij allemaal niks. Dat is toch één praatgedoe.

### **Dubbele kosten**

Er wordt geschoven en gedaan jongen, dat is niet te filmen! Ze geven bijvoorbeeld honderdduizend euro uit aan verenigingen; loopt er het hele jaar een ambtenaar op voor 72 duizend euro! Zulke dingen. We hebben binnen de gemeente 355 mensen aan de zijlijn staan; lopen 17 ambtenaren op! Ik heb tweeduizend man en ik heb zeven man op die hele organisatie zitten. Dus... Bij Preston Palace hebben we 265 fulltime banen. Inclusief reiskosten, pensioenpremie en alle lasten komen we op een totale loonkostens-

om van 6,3 miljoen. Bij de gemeente Lochem hebben we 265 ambtenaren. Pensioen, reiskosten, ook compleet, 14 miljoen. Het dubbele van een normaal bedrijf!

### **Politiek ook goed**

Elke partij heeft goede dingen. De SP is trouwens de enige partij die een ondernemersplan heeft. Die zegt gewoon: "Zo denken we erover." Op papier. Heeft geen andere partij, alleen de SP. Dus ik neem die punten door. Ik heb ook een DGA-club van zelfstandige ondernemers en ik zeg: "Jongens, vul nou eens even in met een kruisje: ja of nee, mee eens of niet mee eens." 95 punten opgestuurd. Op 45 punten zijn ze het unaniem met de SP eens!

### **Oproep: Laat je stem horen**

Ik zeg: ondernemers, laat je stem meer horen! Ga in de politiek. Er moeten veel meer mensen, ondernemers, in de politiek. Echte ondernemers. Naast elk Tweede Kamerlid en elke minister moet een ondernemer zitten, als adviseur. Gewoon, af en toe. Laat hen dat werk maar doen in die Kamer, maar gewoon twee uurtjes in de week even praten.

# MEESTERSCHAP IN ONDERNEMEN

Een gilde voor groei

**A**ls ondernemer wilt u groeien. Maar vroeg of laat vormt u zelf het plafond van uw onderneming: daar waar uw persoonlijke groei stopt, stopt de groei van uw onderneming.

Dit boek beschrijft een weg naar persoonlijke ontwikkeling in de stijl van de klassieke ambachtsgilden. En biedt u inspiratie en structuur in elke fase van uw ontwikkeling. Het is geschikt voor de ondernemer die alles al heeft bereikt en voor de aankomend ondernemer die net zijn eerste stappen zet.

Ontdek hoe u zelf kunt groeien en lees hoe succesvolle ondernemers als chef-meesterkok Onno Kokmeijer (twee sterren) en multiondernemer Hennie van der Most nieuwe kansen creëerden.

*“Vakmanschap over meesterschap.”*

- **Onno Kokmeijer,**  
Meesterkok

*“Een mooie weergave van het belang van ondernemen, maakindustrie en trots zijn op het vakmanschap. De fundatie van Nederland. Zeer inspirerend!”*

- **Thecla Bodewes,**  
Zakenvrouw van het jaar



Bernard de Groot (1967) is directeur en reisgezel bij FRISSE BRONNEN. Hij begeleidt ondernemers bij hun persoonlijke ontwikkeling en organiseert hiervoor reizen naar binnen en naar buiten; reizen die beginnen met persoonlijke groei en eindigen met zakelijke groei.

De Groot bekleedde eerder uiteenlopende managementfuncties binnen internationale organisaties als PricewaterhouseCoopers, IBM en Sanoma en begeleidde complexe verandervraagstukken en innovatietrajecten.

Als ingenieur leerde De Groot verder te kijken dan de voor de hand liggende antwoorden. Met evenveel interesse kijkt hij nu naar de mens achter de ondernemers die hij helpt bij hun persoonlijke ontwikkeling.

UITGEVERIJ  
DIALC OG

