

*Deze  
nieuwsbrief  
is  
enkel en alleen  
bestemd  
voor  
ondernemers  
die vinden  
dat  
ondernemen  
meer is dan  
ondernemen!*

**Inhoud:**

e-pakket	2
Succes bij innovatie	3
Europa-onvriendelijk	4
Vlerick-boeken	4
Rem creativiteit niet af	5
Vijf managementregels	6
GPS ondernemers	7
Wist je dat?	7
Neem een kijkje	8

## Vind je ook dat ondernemen meer dan ondernemen is?

Ondernemers worden vaak als risicovol bestempeld. Toch blijkt uit onderzoek dat er soorten ondernemers zijn. Er zijn verschillende types.

Ondernemers die meer over zichzelf en hun onderneming willen weten, kunnen nu terecht op het onlineplatform *ondernemen.meerdan.ondernemen* via [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)

### **Ondernemen.meerdan.ondernemen biedt heel wat mogelijkheden!**

Concreet bestaat het e-pakket uit drie modules:

1. de dynamiek van mijn onderneming
2. mijn aanpak
3. veranderingen begeleiden

#### **What's in for me?**

- Je krijgt in elke module een pak interessante en inspirerende inzichten.
- Je leert op maat wanneer je zelf wilt!
- Je kan diverse vragenlijsten invullen waardoor je je eigen sterktes en zwaktes leert kennen.
- Je krijgt een SWOT-analyse.
- Je kan jezelf vergelijken met andere ondernemers.
- Je krijgt heel wat concreet toepasbare tips die je helpen om je sterktes te accelereren en je zwaktes te verbeteren.

*Ondernemen.meerdan.ondernemen*, het e-pakket voor Vlaamse ondernemers werd uitgewerkt door Veronique Warmoes en Prof. Dr. Herman Van den Broeck van het Competentiecentrum Mens & Organisatie.

De Vlerick Leuven Gent Management School is het kenniscentrum van Flanders District of Creativity. Leer meer over jezelf op: [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)

ONDERNEMEN  
.meerdan.  
ONDERNEMEN

De dynamiek van mijn onderneming

Mijn aanpak

Veranderingen begeleiden

Welkom op het pakket "Ondernemen.meerdan.ondernemen"!

De Dynamiek van mijn onderneming

Mijn aanpak

Veranderingen begeleiden

mijn PROFIEL

LOGOUT

**Ondernemen.meerdan.ondernemen** geeft je de vrijheid om op jouw manier te leren. Je kiest je eigen leerpad. Leer op maat en op eigen tempo. Registreer je als gebruiker en ga van start! Je kunt op elk moment uitloggen en later opnieuw terugkomen!

- De eerste module '**de dynamiek van mijn onderneming**' geeft een profiel van je onderneming. Wat zijn sterktes en zwaktes en hoe kan ik ze verbeteren? Je krijgt een toepasbaar model, je vult een vragenlijst in en krijgt feedback over jouw onderneming!
- De tweede module '**mijn aanpak**' focust op jou als ondernemer. Na het invullen van een vragenlijst krijg je je ondernemersprofiel. Wie ben ik? Ben ik creatief? Of plan ik graag? Hoe innovatief ben ik?
- De derde module '**veranderingen begeleiden**' kaart veranderingsmanagement aan. Hoe communiceer je best tijdens veranderingen? Ben je wel veranderingsbereid? En welke stappenplan hanteer ik best? Ook hier krijg je een individueel veranderingsprofiel, wat je aanzet om het nog beter te doen.

Vlerick Leuven Gent  
Management School

the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

---

*“Innovatieve organisaties creëren een cultuur van erkenning.”*

## Ken je de succesfactoren van innovatieve ondernemingen?

Innovatieve ondernemingen onderscheiden zich van andere ondernemingen door een aantal succesfactoren. De onderzoekers vertellen het volgende:

“Een eerste factor betreft *het type medewerker* dat innovatieve ondernemingen willen aantrekken. Ze selecteren medewerkers op basis van gedrevenheid en zin voor initiatief. Ze houden de intrinsieke motivatie van hun medewerkers voortdurend op peil. De werknemers worden betrokken bij het proces en er wordt rekening gehouden met hun noden. Medewerkers in innovatieve organisaties moeten creatief zijn, maar hun creativiteit ook kunnen uitvoeren.

Daarnaast creëren innovatieve organisaties *een cultuur van erkenning*. Alternatieve beloningssystemen blijken hier bijzonder succesvol te zijn. Leidinggevendenden van innovatieve bedrijven blijken in alle gevallen te kiezen voor erkenning en waardering, in sommige gevallen gecombineerd met een financiële beloning in de vorm van een bonus, een premie of een award. Voor intrinsieke gemotiveerde medewerkers blijkt erkenning en waardering echter de grootste stimulans.

Innovatieve organisaties creëren een omgeving waar niet zozeer interne competitie maar wel *samenwerking* wordt aangemoedigd. Open communicatie en een goede vertrouwensrelatie met de supervisor zijn cruciaal voor innovatie. Een projectleider die kan meelevend, openstaat voor problemen en de fouten van zijn medewerkers niet afstraft, legt de basis voor innovatie. Innovatieve teams zijn overwegend klein.

Een andere succesfactor is het belang van *externe communicatie en klantencontacten*. Innovatieve organisaties zoeken naar manieren om klanten bij het innovatieproces te betrekken, door hen te bevragen, rond te leiden in de organisatie en hen zelfs in contact te brengen met onderzoekers. Deze externe focus gebeurt met het oog op nieuwe, winstgevende innovaties. Door onmiddellijke feedback van gebruikers kan men het succes op voorhand al gedeeltelijk inschatten.”

Geert Devos, Mieke Van De Woestyne, Herman Van den Broeck (2007). *Het innovatieproces in grote bedrijven en KMO's*. Leuven: Kunstmaan.

Lees meer over het onderzoek op [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)

## Europa is onvriendelijk voor ondernemers

Een Europees onderzoek bij 50.000 kleine en middelgrote Europese ondernemingen kwam tot de vaststelling dat Europa allesbehalve vriendelijk is voor de ondernemers. Ondernemers halen volgende obstakels voor verdere groei aan:

- financiële middelen: gebrek aan middelen en toegang ertoe vinden
- fiscale en sociale druk
- zware administratieve rompslomp
- toegang vinden tot nieuwe markten en een gebrek aan vraag.

FLANDERSDC  
INSPIRING CREATIVITY

Aernoudt, R. (2001). Europa, avondland voor ondernemers? In: H. Crijns (Ed.), *De durf om te ondernemen: Nieuwe aspecten van ondernemerschap en groeimangement* (p. 112-123). Tielt: Lannoo.

## Boeken voor ondernemers van Vlerick-auteurs

- Clarysse, B. & De Wolf, K. (2005). *Innovatie ontmaskerd. Innovatie en wetenschappers in debat over innovatie*. Leuven: Acco.
- Clarysse, B. (2004). *Van ééndagsolieg tot pionier: Welke ondernemer redt de economie?* Antwerpen: Garant.
- Crijns, H., De Clercq, D., Janssen, F., Pirnay, F. & Surlemont, B. (2004). *Ondernemen Casebook*. Mortsel: Intersentia.
- Crijns, H. (2003). *Icarus achterna? - Essay voor de toekomst: ondernemerschap in Vlaanderen*. Leuven: Van Halewyck.
- De Clercq, D., Manigart, S., Crijns, H., Clarysse, B., Verzele, F. & Zegers, D. (2003). *The Global Entrepreneurship Monitor*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School, 69 p.
- Ooghe, H., Vandermoere, P. & Spaenjers, C. (2005). *De financiële toestand van de Belgische ondernemingen*. Mortsel: Intersentia.
- Van den Broeck, H. & Mestdagh, S. (2002). *Organisaties op scherp*. Tielt: Lannoo.
- Van den Broeck, H., Sanders, J., Mestdagh, S. & Vandenbroucke, A.M. (2004). *Praktijkboek ondernemend veranderen*. Tielt: Lannoo.

---

*Kijk niet terug op de teleurstellingen van gisteren, maar leef met de dromen van morgen. (Franse zegswijze)*

## Rem de creativiteit van je medewerkers niet af!

---

*"Weinig creatief gedrag van medewerkers heeft veeleer te maken met het gedrag van de ondernemer dan met de aangeboren creativiteit van de teamleden."*

Wist je dat ondernemers onbewust de creativiteit van hun medewerkers onderdrukken?

Elk team heeft creatieve geesten nodig, maar toch klagen leidinggevenden erover dat hun medewerkers veel te weinig 'out of the box' durven te denken. Ze vervallen vlug in voorgekauwde oplossingen en 'meer-van-hetzelfde'.

Onderzoek in 2001 toonde aan dat dergelijk routinegedrag veeleer te maken heeft met het gedrag van de ondernemer dan met de aangeboren creativiteit van de teamleden.

Zelfs de beste leidinggevenden onderdrukken vaak onbewust de creativiteit van hun medewerkers, en dat dikwijls omdat ze behulpzaam willen zijn.

Zo blijkt dat het vermelden van een standaardoplossing: "Vroeger deden we het zo, maar nu willen we eens iets totaal anders proberen" - mensen onvermijdelijk immobiliseert rond oplossingen die niet te ver van de oorspronkelijke methode verwijderd liggen.

Uit hetzelfde onderzoek bleek ook dat wie nauwelijks op de hoogte was van het gebruikelijke, de meest innovatieve ideeën lanceerde.

Binnen de besluitvormingstheorie spreken we in dit verband over 'ankeren': een willekeurig aangebracht argument of referentiepunt vermindert de mentale flexibiliteit om alternatieven te zien die afwijken van het oorspronkelijke idee.

*MIT Sloan Management Review, zomer 2001*



---

*"Een ondernemer zonder idealen is als een marktonderzoeker zonder feiten."*

# Vijf essentiële managementregels voor ondernemers

## 1. BANO! Beslis Altijd Na Overleg

Hoe succesvoller je bent, hoe gevaarlijker je eigen oordeel wordt. Zoek tegenspraak! Raadpleeg mensen voor je beslist. Zoek tijdig advies van anderen.

## 2. Zorg goed voor je belangrijkste werkmiddel

Het geheim van het succes? Zoek het maar dicht bij jezelf. Ondernemingen hangen sterk af van de ondernemer. De persoonlijke gezondheid van de ondernemer is het aller-belangrijkste werkmiddel. Zorg dat die troef niet in het gedrang komt door systematische zelfverwaarlozing. Als je 'ondernemer' bent, deleger dan snel managementtaken.

## 3. Uw trouwe boekhouder is uw grootste gevaar

Uiteraard hebt u een goede boekhouder. En al die tips die hij al gegeven heeft om bepaalde 'dingen' te vermijden, waren die niet 'geweldig'? Maar groeit uw boekhouder wel met u mee? Kan hij voldoende strategisch denken? Of hypothekeren enkele fiscale oplossingen op korte termijn de structurele groei van uw bedrijf?

## 4. Blijf mensen betalen, begin niet met jobs te betalen

Hoe meer u groeit, hoe meer u zult beseffen dat er maar één echte rem is voor uw groei: goede mensen. Vergeet nooit dat u bent gegroeid door mensen, niet door jobs. Blijf uw personeelsbeleid individualiseren. Vermijd scheeftrekkingen, want dat hebt u ook in het verleden niet gedaan. Mensen zijn voor u echt te belangrijk om ze aan professionals van het HR-gebeuren over te laten.

## 5. Uw belangrijkste troeven staan niet op uw balans

Ondernemingen zijn succesvol omdat ze relaties kunnen uitbouwen. Bijna steeds zijn die relaties gebaseerd op vertrouwen. Het vertrouwen van uw leveranciers, klanten, medewerkers is gebaseerd op uw integriteit, uw competentie en ... uw succes. Blijf eerlijk, open, spontaan. Blijf moedig. Succes wordt niet 'berekend'. Dat wordt verdiend. Blijf het verdienen.



op [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)

---

*“Vergeet nooit dat u bent gegroeid door mensen, niet door jobs.”*

## Vlerick Leuven Gent Management School

the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

Reep, 1  
9000 Gent

TELEFOON:  
(09) 210 97 69

FAX:  
(09) 210 97 57

E-MAIL:  
veronique.warmoes@vlerick.be

Bezoek onze websites!

Ga naar:

[www.vlerick.be](http://www.vlerick.be)  
[www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)

## Ken je de gps voor ondernemingen?

GPS voor Ondernemingen is een eenvoudige, effectieve brainstorm-methode waarmee je als onderneming frisse ideeën kunt genereren met betrekking tot trends en ontwikkelingen, en hoe u er proactief op kan inspelen. Meer info: zie [www.gpsvoorondernemingen.be](http://www.gpsvoorondernemingen.be)



## Wist je dat ...

- ... ondernemingen tot op vandaag hun creativiteitstechnieken niet professionaliseren?
- ... creativiteit vaak het begin is van innovatie?
- ... heterogene teams beter functioneren dan homogene teams?
- ... niet alle ondernemers risicovol zijn?
- ... slechts 40% van alle veranderingen succesvol zijn?

Wil je meer weten?

Bekijk onze onderzoeken en het e-pakket op [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)

● ONDERNEMEN  
.meerdan.  
● ONDERNEMEN

● **ONDERNEMEN**  
.meerdan.  
● **ONDERNEMEN**

Kies jij voor een macho ondernemer of een blonde ondernemster?  
Of denk je verder dan dit?  
Is ondernemen meer dan ondernemen?

ENTER WEBSITE

**Vlerick Leuven Gent  
Management School**

the Autonomous Management School of  
Ghent University and Katholieke Universiteit Leuven

**FLANDERSDC**  
INSPIRING CREATIVITY

---

Het onlineleerplatform voor de Vlaamse ondernemer!  
Een samenwerking tussen Vlerick Leuven Gent Management School en Flanders District of Creativity!

Neem een kijkje op "[ondernemen.meerdan.ondernemen](http://ondernemen.meerdan.ondernemen)" op [www.flandersdc.be](http://www.flandersdc.be)