

Samenvatting

Wat dóen snelle groeiers anders?

*Een verkennend onderzoek
naar gedragsveranderingen bij ondernemers
die nodig zijn voor snelle groei*

**Ben Tiggelaar &
Lucas de Vreugd**

in samenwerking met **Port4Growth**

1. Het onderzoek

Ondernemingsleiders die hun bedrijf willen laten groeien moeten in veel gevallen iets veranderen in hun dagelijkse gedrag. De centrale vraag in dit onderzoek luidt daarom:

Welke gedragsveranderingen van ondernemers zijn belangrijk voor snelle ondernemingsgroei en welke factoren leiden, al dan niet gepland, tot deze gedragsveranderingen?

Bij het zoeken naar antwoorden op deze vraag wordt uitgegaan van een 'dual system'-gedragsbenadering, iets wat de laatste jaren binnen de psychologie steeds meer mainstream is geworden. Deze benadering gaat er vanuit dat veel van het menselijk gedrag niet veroorzaakt wordt door bewuste keuzes, maar onbewust en automatisch door sociale en andere prikkels in de directe omgeving van de actor (o.a. Tiggelaar, 2010).

In deze studie is gebruik gemaakt van twee meetinstrumenten. Allereerst zijn er live interviews uitgevoerd volgens de realistische evaluatie-aanpak. Daarna is een online survey gedaan.

De interviews zijn gehouden met de volgende zestien partijen:

- *Bloomerco* - Kees de Jong
- *20/20 vision* - Harm Poelen
- *De ZorgIntermediair* - Stan Aarntzen
- *Food Processing & Partners* - Peter van Kruijsdijk
- *Mconomy* - Chang Ng
- *Mobile Communications* - Sander Waterval
- *Nobel* - Piet van Vugt
- *NOVER Bebeer* - Remco Fischer
- *Octatube* - Nils Eekhout
- *Payroll Company* - Agil Radjab
- *People & Print Group* - Marco Aarnink
- *Softwear* - Marco Mantel
- *Solutions on Silicon* - Peter Sakko
- *Strootman Groep* - Henk Strootman
- *Triodor* - Atilla Aytekin
- *Your Surprise* - Wouter de Vries & Gerbrand Verton

2. De resultaten

Na analyse van de interviews zijn acht categorieën van uitspraken geformuleerd. Vier van deze categorieën hebben betrekking op (a) gedragsverandering van de ondernemer. Vier ervan hebben betrekking op (b) factoren die tot deze gedragsveranderingen hebben geleid.

(a) Gedragsverandering van de ondernemer

Er zijn vier categorieën te onderscheiden, waar het gaat om waargenomen gedragsveranderingen bij de ondernemers, ten tijde van de periode van snelle groei. De categorieën zijn opgesomd van veel genoemd naar minder vaak genoemd in de interviews en voorzien van voorbeelden uit de casussen.

1. Delegeren

In alle casussen speelt delegeren een belangrijke rol. Hierbij gaat het om het overdragen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan anderen; het zelf stoppen met deze zaken ('afstand nemen' in het jargon van veel ondernemers); en het (laten) controleren van de uitvoering van deze taken. Groei kan niet zonder delegeren en veel ondernemers leren deze managementvaardigheid met vallen en opstaan.

2. Zelfmanagement

In deze categorie vallen onder meer: het bewaken van het evenwicht werk-privé; persoonlijk time-management; het managen van de eigen persoonlijke productiviteit; het opzij zetten van persoonlijke kortetermijn gratificaties voor langetermijn 'benefits'; het minder zoeken van goedkeuring door derden; reflectie op het eigen functioneren; groeien in zelfvertrouwen, persoonlijke ontwikkeling van de ondernemer in het algemeen.

3. Overige managementvaardigheden

In deze categorie vallen onder meer: het controleren van de cijfers; het leiden van vergaderingen; het inrichten en telkens weer aanpassen van de organisatie; het aanjagen van marketing, innovatie en productie; het motiveren van medewerkers; heldere feedback naar partners, leveranciers en collega's; het nemen van investeringsbeslissingen.

4. Doelen expliciteren

In deze categorie vallen onder meer: het formuleren van een heldere strategische visie voor de lange termijn; het expliciet stellen van het doel om te groeien; het formuleren van doelen voor de middellange termijn; het formuleren van meetbare, concrete doelen voor de korte termijn; het regelmatig communiceren van de doelen om iedereen in het management en op de werkvloer gefocust te houden.

(b) Factoren die tot gedragsverandering leiden

De volgende categorieën van factoren zijn onderscheiden waar het gaat om het leiden tot de waargenomen gedragsveranderingen van de ondernemers, ten tijde van de periode van snelle groei. De categorieën zijn opgesomd van veel genoemd naar minder vaak genoemd in de interviews en telkens voorzien van voorbeelden uit de casussen.

1. Nieuwe mensen

In deze categorie vallen onder meer: het binnenhalen van managers en stafleden die bijvoorbeeld taken van de ondernemer overnemen; het in huis halen van gespecialiseerde medewerkers; het instellen van een vaste klankbordgroep; maar ook het vernieuwen van de ondernemingsleiding (soms door juist afscheid te nemen van mensen die een rem voor de groei vormen). Uit de aanvullende survey bleek dat de groeiperiode van de deelnemende ondernemers in iets meer dan 64% van de gevallen was voorafgegaan door de samenwerking met nieuwe mensen.

2. Nieuwe structuren

In deze categorie vallen onder meer: nieuwe processen; nieuwe taakverdelingen; veranderingen in de fysieke omgeving van de ondernemer (meer op afstand werken, tijdelijk niet aanwezig zijn); het instellen van vaste overlegstructuren; het aanpassen van de huisvesting; meer of minder op kantoor zijn; managementhulpmiddelen zoals de balanced scorecard, software, planborden.

Uit de aanvullende survey bleek dat de groeiperiode van de deelnemende ondernemers in iets minder dan 60% van de gevallen was voorafgegaan door het nieuw structureren van de werkzaamheden.

3. Negatieve ervaringen

In een groot deel van de casussen leren de ondernemers van negatieve ervaringen: geld verliezen; kansen missen; belangrijke gegevens kwijtraken; conflicten met medewerkers, met klanten, met partners. In een deel van de casussen stellen de geïnterviewden dat een negatieve ervaring, bijvoorbeeld de ervaring dat men zelf het werk niet meer aankan, de aanleiding is geweest voor de beslissing om te groeien.

Uit de aanvullende survey bleek dat de groeiperiode van de deelnemende ondernemers in iets meer dan 50% van de gevallen was voorafgegaan door een negatieve ervaring.

4. Nieuwe kennis

In deze categorie vallen onder meer: formele educatie van de ondernemer of van medewerkers; leren door te doen; het lezen van managementboeken en het bezoeken van seminars; het sparren met collega-ondernemers; en allerlei vormen van coaching.

Uit de aanvullende survey bleek dat de groeiperiode van de deelnemende ondernemers in iets meer dan 50% van de gevallen was voorafgegaan door het verwerven van nieuwe kennis.

(c) Samenhang

In bijna alle casussen zijn meerdere gedragsveranderingen aan de orde en is ook sprake van meerdere factoren die tot deze veranderingen leiden.

Per veranderingscategorie (delegeren, zelfmanagement, overige managementvaardigheden, doelen expliciteren), worden telkens alle vier de beïnvloedende factoren genoemd (nieuwe mensen, nieuwe structuren, negatieve ervaringen, nieuwe kennis), met voorbeelden uit de casussen.

1. Delegeren

- Nieuwe mensen: binnen *Payroll Company* zorgt de toetreding van een jonge medewerkster ervoor dat ondernemer Aqil Radjab de gehele organisatie van de backoffice uit handen kan geven.
- Nieuwe structuren: door het aanstellen van afdelingshoofden en het vastleggen van procedures, kan ondernemer Nils Eekhout van *Octatube* operationele werkzaamheden aan anderen overlaten.
- Negatieve ervaringen: door een hoogoplopend conflict met een klant over gemaakte uren, leert ondernemer Peter Sakko van *Solutions on Silicon* dat het noodzakelijk is om iemand voor de administratie in dienst te nemen.
- Nieuwe kennis: binnen de *Strootman Groep* delegeert ondernemer Henk Strootman steeds meer taken als hij stap-voor-stap merkt dat dit voordeel oplevert.

2. Zelfmanagement

- Nieuwe mensen: commissaris Leender Bikker geeft ondernemer Kees de Jong van *Bloomerve* feedback op zijn functioneren en adviseert hem te investeren in zijn eigen ontwikkeling.
- Nieuwe structuren: ondernemer Atilla Aytakin van *Triodor* besluit voortaan uit de buurt te blijven van kleine zaken in het bedrijf die hem irriteren, zoals verspilling in de kantine.
- Negatieve ervaringen: ondernemer Stan Aarntzen van *De ZorgIntermediair* merkt dat zijn informele stijl van leidinggeven ertoe leidt dat medewerkers zich steeds meer vrijheden toeëigenen en communiceert daarna duidelijker en formeler met medewerkers.
- Nieuwe kennis: ondernemer Marco Aarnink van *People & Print Group* leert van een coach om beter om te gaan met stress, als hij door de burn-out van zijn compagnon opeens met een veel grotere werklast te maken krijgt.

3. Overige managementvaardigheden

- Nieuwe mensen: ondernemer Piet van Vugt van *Nobel* doet strategiesessies met klanten en fungeert als commissaris bij andere bedrijven, om op die manier nieuwe ideeën en vaardigheden op te doen.
- Nieuwe structuren: de werkdagen van ondernemer Sander Waterval van *Mobile Communications* zijn een stuk minder chaotisch geworden nu hij de dagelijkse aansturing van *Connect-it* uit handen heeft gegeven en blokken van enkele uren achter elkaar plant om zich te richten op werkmaatschappij *Glashelder*.
- Negatieve ervaringen: ondernemer Chang Ng van *Mconomy* vond het lastig om opdrachten te geven en duidelijk te zijn. Maar na een aantal misverstanden en conflicten met medewerkers, spreekt hij voortaan explicieter zijn verwachtingen uit.
- Nieuwe kennis: door met een managementcoach te werken wordt de onderlinge rolverdeling van de compagnons binnen *Food Processing & Partners*, Peter van Kruijsdijk en Wijtze Boersma, duidelijker.

4. Doelen expliciteren

- Nieuwe mensen: ondernemer Harm Poelen van *20/20 Vision* stelt in 2008 een klankbordgroep in die hem ervan overtuigd dat hij zijn internationale ambitie twee jaar in de ijskast moet zetten en zich moet richten op de Nederlandse markt.
- Nieuwe structuren: door te verhuizen naar een groter pand, worden de groei doelstellingen van ondernemer Marco Mantel van *Softwear* extra gestimuleerd.
- Negatieve ervaringen: ondernemers Wouter de Vries en Gerbrand Verton van *Your Surprise* komen er begin 2009 achter dat hun bedrijf, onder meer op IT-gebied, niet groeibestendig is. Ze besluiten tot deelname aan het programma Groeiversneller en komen met behulp van de ontwikkelmethode 'Scrum' tot heldere, realistische groei doelen.
- Nieuwe kennis: ondernemer Remco Fischer van *NOVER Bebeer* formuleert expliciete groei doelen wanneer hij van een adviseur de ins- en outs leert van het doen van overnames in de drukkerijwereld.

3. De betekenis voor de praktijk

Het belang van de genoemde vier categorieën van gedragsveranderingen (delegeren, zelfmanagement, overige managementvaardigheden en doelen expliciteren) kan nauwelijks overdreven worden. In vrijwel alle casussen spelen meerdere van deze veranderingen een essentiële rol. In verschillende casussen komen ze alle vier aan de orde.

Wie zijn onderneming wil laten groeien, ontkomt er niet aan om als ondernemer meer manager te worden, met vaardigheden binnen deze vier gebieden.

Om deze veranderingen te realiseren is in dit onderzoek met name gekeken naar factoren die in de directe omgeving van de ondernemer spelen.

Onderzoek uit de experimentele psychologie laat zien dat met name sociale en andere prikkels waarmee men in de dagelijkse werkomgeving te maken heeft, een belangrijke invloed hebben op ons dagelijkse, vaak automatische denken, communiceren en handelen.

Wie als ondernemer zijn gedrag wil veranderen, doet er dus goed aan zichzelf te prikkelen door het toevoegen van nieuwe elementen in die dagelijkse omgeving: nieuwe mensen, nieuwe manieren van werken en nieuwe kennis. Ambitie, de wil om te groeien, is belangrijk, maar is in de regel niet voldoende om tot duurzame gedragsverandering te komen. Daarvoor is modificatie van de dagelijkse omgeving nodig.

In veel gevallen blijken expliciete groei doelstellingen zelfs voorafgegaan te worden door de toetreding van nieuwe mensen of de invoering van nieuwe structuren in het bedrijf.

In de casussen staan allerlei voorbeelden waarbij nieuwe structuren, de komst van nieuwe mensen of de verwerving van nieuwe kennis tot veranderingen leidt die de ondernemer niet had voorzien. Hoewel er vaak sprake is van een expliciete groeidoelstelling, verloopt het pad naar groei dus lang niet altijd planmatig. Groeiondernemers gebruiken ook allerlei zaken die ze in hun werk 'toevallig' tegenkomen als input voor de gewenste groei.

Het meest valt dit op bij de manier waarop snelle groeiers negatieve ervaringen inzetten voor het verbeteren van hun bedrijf. In een groot deel van de groeicasussen is er sprake van tegenvallers, crises en conflicten. De kunst is om deze onverwachte impact uiteindelijk in je voordeel te gebruiken. Groeiondernemers doen dit met verve.

Heeft u interesse in de volledige onderzoeksrapportage, met daarin onder meer de zestien uitgewerkte interviews? Neem dan contact met ons op via: ben@tiggelaar.nl

dr. Ben Tiggelaar / Soest, 2012.