

Pieter Peelen

BETER is MEER

**Professionaliseer
je bedrijf en
word twee keer
zo productief**

VANDUUREN
MANAGEMENT

Inhoudsopgave

Inleiding	6
DEEL I NIEUWE INZICHTEN, ANDERE KIJK	11
1 Waarom professionaliseren?	12
2 Hoe professionaliseer je jouw onderneming?	28
3 Breed geaccepteerde fuck-ups die je beter kunt vermijden	46
DEEL II ANDER LEIDERSCHAP ALS BASIS VOOR SUCCES	61
4 Hoe ontwikkel je liefdevol leiderschap?	62
5 Samen liefdevol leiden - start een kernteam	88
DEEL III MANAGEMENTPRAKTIJKEN SUCCESVOL TOEPASSEN	115
6 Hoe zorg ik ervoor dat mijn kernteam goed draait?	119
7 Inzoomen op: talentmanagement	140
8 Inzoomen op: prestatie management	161
9 Inzoomen op: continu verbeteren	182
Nawoord	202
Over de auteur	205

Inleiding

Herken je dat, dat je werkdag begint met het fiksen van het ingeslagen ruitje van de leasewagen van een van je medewerkers en de dag zich voortzet met ander gedoe? Aan het einde van de dag ben je de hele dag druk geweest. Maar wat heb je nu eigenlijk gedaan?

Het ontwikkelen van een nieuw product, het binnenhalen van die nieuwe klant, het bouwen van dat belangrijke strategische samenwerkingsverband. Het zijn zaken waar je goed in bent, succesvol mee bent geworden en waar je blij van wordt - maar het schiet er steeds vaker bij in.

De realiteit leert dat de cijfers aan het einde van het jaar toch vaak tegenvallen. Ja, met de omzet zit het wel goed, maar de kosten rijzen de pan uit waardoor er veel te weinig overblijft. Heb je weer een jaar lang de dagelijkse shit van een ander lopen regelen voor bijna niets ...

De meeste ondernemers zijn gaan ondernemen om iets moois neer te zetten, vanuit hun passie voor een product, omdat ze een kans zien in de markt of om persoonlijke vrijheid te ervaren. Groeien tot 15 à 25 medewerkers lukt de meesten nog wel, maar dan krijgen ze ineens te maken met dingen die voor hun gevoel niets met ondernemen te maken hebben: structuur aanbrengen, organiseren, mensen aansturen. Dit zijn zaken die horen bij *professionaliseren*. Van ondernemers wordt verwacht dat ze dat gewoon kunnen en dat ze het er even bij doen. Toch blijkt dit voor 80 procent van de ondernemers een geducht struikelblok.

De afgelopen jaren is mij iets interessants opgevallen. Er is namelijk ook een groep bedrijven die geen last lijkt te hebben van deze horde op hun groeipad. Die bedrijven hebben het professionaliseren beter op orde, waardoor ze gigantisch veel beter presteren dan andere bedrijven. Wat onomstotelijk is vastgesteld, is dat professionele bedrijven twee tot maar liefst vijf keer productiever kunnen zijn dan hun directe concurrenten die minder professioneel zijn. Deze bedrijven noem ik in dit boek

'koplopers'. Stel je voor dat je met hetzelfde team van het ene op het andere jaar ineens een half miljoen euro extra waarde creëert, zonder extra kosten! Dat je zelf een koploper kunt worden?!

Productiviteit - de kunst om het optimale te halen uit de beschikbare uren van mensen - is een groot mysterie, zelfs voor deskundigen. Al jaren zijn Nederlandse bedrijven slecht in productiever worden en niemand weet eigenlijk waarom dat zo is. Bijna alle economen in ons land breken er hun hoofd over. Hoe de factoren 'organisatie' en 'management' in hun voorspellingen kunnen worden verwerkt, daar weten ze vaak geen raad mee. Wel is duidelijk dat ons oude model van steeds harder en langer werken is uitgewerkt. Hoog tijd voor iets anders!

DE HEILIGE GRAAL VAN PRODUCTIVITEIT

Dit boek geeft een definitief antwoord op de vraag wat de relatie is tussen productiviteit en professionalisering. Er bestaat namelijk een cruciaal verband tussen de mate van *professionaliteit* en de *productiviteit* van een bedrijf. Het heeft een aantal jaren gekost om dit exact duidelijk te krijgen, maar die relatie is ondertussen onomstotelijk onderbouwd vanuit de wetenschap. Voor dit boek put ik daarom niet alleen uit de toegang die ik heb tot mkb-bedrijven, maar ook uit enorm veel wetenschappelijke studies die we naast elkaar hebben gelegd.

We, dat zijn Sjoerd Hardeman en ik. Het proces van het schrijven van dit boek begon in maart 2021 na een aantal hele goede gesprekken met Sjoerd. Sjoerd is verbonden aan de Universiteit Utrecht en was destijds onderzoeker bij Rabo Research. Hij doet vooral onderzoek naar *het effect van managementpraktijken op de prestaties van bedrijven*. En dat is exact waar dit boek over gaat.

Sjoerd heeft uiteindelijk niet actief meegeschreven aan dit boek, maar heeft door de jaren heen door de gesprekken en discussies die wij samen hebben gehad een zeer zinvolle bijdrage geleverd aan dit boek.

Mijn eigen ervaringen en vragen heb ik de laatste drie jaar verder onderzocht; in Nederland bij ambitieuze Nederlandse groeibedrijven, waaronder FD Gazellen (snelgroeiende bedrijven). Wat die succesvolle

bedrijven precies doen waardoor ze eruit springen, dat heb ik nu heel goed op een rijtje.

En daarmee heb ik de 'heilige graal' van productiviteit gevonden! Die gaat je zoveel opleveren. Omdat elk bedrijf op zichzelf staat, is het ingewikkeld om te claimen dat ik iets heb gevonden dat voor alle bedrijven geldt. Toch doe ik dat, maar wel met een disclaimer. Het is geen *one size fits all*: koplopers gebruiken geen wondermethodiek of specifiek groei-programma. Professionaliseren doe je niet aan de hand van een boodschappenlijstje dat voor elk bedrijf op eenzelfde manier kan worden afgewerkt. Ik raad je aan met een hoop eigenheid met de onderwerpen die ik je in dit boek aanreik in je eigen organisatie aan de slag te gaan.

Wat ik jou in dit boek bied, is concreet inzicht in de zaken die bijdragen aan een professionele organisatie en meer productiviteit in het bedrijf. Waarbij ik je ruimte geef om dat op een voor jou authentieke wijze in te vullen. Ik vertel je *wat* je voor elkaar moet hebben en jij mag voor jezelf bedenken *hoe* je het wilt gaan invullen. Natuurlijk geeft dit boek je richtingen waaraan je kunt denken, maar de exacte richting bepaal je uiteindelijk zelf. Mijn ervaring met het professionaliseren van de bedrijven van onze klanten leert dat dat het beste werkt.

Veel van wat ik met je deel, is anders dan je ooit is verteld. Op het gebied van professionaliseren zijn er nogal wat geaccepteerde opvattingen over hoe dingen zouden moeten. Veel van die opvattingen zijn echter uit de tijd of zitten vol ontwerpfouten - denk aan feedback geven, beoordelingsgesprekken voeren en bonussen uitkeren. Dus als je daar niet goed bij voelt, dan zit het goed met je gevoel.

Dit boek bestaat uit drie delen. In het eerste deel krijg je inzicht in wat professionaliseren je gaat opleveren en ontdek je hoe je door een andere bril naar jezelf en je eigen bedrijf kunt kijken. Ook leer je hoe je veelgemaakte fouten voorkomt.

In deel II lees je welk leiderschap er nodig is voor succes. Hoe je weg beweegt van druk, frustratie en angst, en ruimte maakt voor veiligheid en geluk. Ik laat je zien hoe je een goede basis legt voor je kernteam, zodat je samen de kar kunt (blijven) trekken. Geen vaag gedoe - we gaan niets 'manifesteren' - maar je krijgt praktische handvatten voor gewenst gedrag.

In deel III leer je hoe je bepaalde managementpraktijken, de Nederlandse vertaling van 'management practices', succesvol toepast. Hoe ga je je bedrijf professionaliseren? En hoe breng je je kernteam daarvoor tot ontwikkeling? Hoe kunnen wij als kernteam samen onderwerpen als prestatie management, talentmanagement en continu verbeteren vormgeven op een wijze die productiviteitswinst oplevert voor de organisatie?

Nu zeg je misschien: moet ik dit er ook nog bij doen? Ik ben toch ondernemer en geen manager? Als jouw bedrijf aan professionaliseren toe is, dan ben je waarschijnlijk al met minimaal 15 tot 25 collega's. Ik zie in de praktijk vaak dat ondernemers veel nog niet ontdekt potentieel hebben rondlopen. Met deze mensen kun je de uitdagingen van deze fase van ondernemerschap delen. Je kunt er hun werk mee verrijken. En jij komt dan ook weer meer aan ondernemen toe! De oplossing voor jouw probleem is vaak al aanwezig in je organisatie, maar je zult zelf wel een eerste stap moeten zetten om daar gebruik van te gaan maken.

In dit boek ga ik je precies uitleggen wat professionaliseren inhoudt, zodat je het kunt gaan omarmen. Als je daarvoor openstaat, kan dat zoveel moois opleveren:

- Heel plat: een veelvoud aan winst overhouden aan het einde van het jaar. Gewoon omdat er minder geld weglekt door allerlei gedoe. 20 procent productiviteitsverbetering voor een bedrijf met 2,5 miljoen euro brutomarge, is een half miljoen euro brutomarge meer per jaar - zonder dat daar extra personeelskosten tegenover staan. Laat dat even tot je doordringen. Welke projecten waar je nu mee bezig bent, leveren zoveel op?
- Veel minder gedoe. Doordat zaken veel duidelijker worden, weten meer mensen waar ze aan toe zijn en wat er van ze wordt verwacht. Dat geeft jou de tijd om weer aan de zaken toe te komen waar jij blij van wordt.
- Veel meer rust. Van niet ongestoord op zomervakantie kunnen gaan, tot dat wel vier weken kunnen doen. En er daarna nog eentje achteraan plakken om met je vrienden een roadtrip te maken door Europa.
- Veel meer ruimte en mogelijkheden ontdekken om te professionaliseren. Je kunt je er echt veel meer thuis bij gaan voelen, in jouw tempo, op jouw vlak, op jouw manier.

Genoeg gezegd. Tijd om maar eens lekker met de poten in de klei te gaan staan!

AAN DE SLAG

Om je te stimuleren ook echt met dit boek aan de slag te gaan, heb ik een mooi hulpmiddel voor je gemaakt. In verschillende hoofdstukken zie je verwijzingen naar de website www.beterismeer.nl. Daar vind je aanvullende informatie, voorbeelden en tools die je helpen om aan de slag te gaan, en een literatuurlijst met directe linkjes naar alle artikelen en boeken die als bronnen zijn gebruikt voor dit boek.

DEEL I

Nieuwe inzichten, andere kijk

'Zo, vertel mij maar even hoe ik dat gisteren voor elkaar kan hebben.' Ik hoor het je denken en ik begrijp dat als geen ander. Ik heb gewerkt voor organisaties waar het potentieel van productiviteitsverbetering boven 1 miljoen euro per jaar lag - en dat hebben we ook samen verwezenlijkt. Helaas is een pondje productiviteitsverbetering niet bij de supermarkt te koop. Daar moet je samen aan werken.

Dat begint allemaal met *inzicht*. Waarom zou je moeten professionaliseren? Wat levert dat specifiek op? Zijn dat alleen euro's of word je daar zelf ook blijer van? Waar moet je dan precies aan gaan werken? En waarmee moet je dan rekening houden? Dat zijn de onderwerpen die je in dit eerste deel voorgeschoteld krijgt.

Na de drie hoofdstukken uit deel I weet je hoe productief je eigen organisatie is en hoe zich dat verhoudt tot organisaties van dezelfde grootte in dezelfde branche. Je hebt ook inzicht gekregen in de zaken die bij jou goed voor elkaar of minder op orde zijn en kunt dan zelf een inschatting maken van het verbeterpotentieel van jouw bedrijf.

Waarom professionaliseren?

Ik heb al zoveel te doen ... waarom moet ik energie en tijd steken in professionaliseren?

In dit hoofdstuk leer je anders naar je bedrijf kijken. Omdat ik je niet wil vermoeien met een te theoretisch verhaal en je waarschijnlijk geen tijd hebt om studieboeken door te spitten, houd ik het kort en krachtig. Voor het begrip van de achtergrond van ons verhaal is het wel belangrijk dat je begrijpt wat en hoe groot de impact van professionaliseren op jouw bedrijf is. Speciaal voor jou heb ik de essentie van dit hoofdstuk ultrakort samengevat.

ULTRAKORTE SAMENVATTING

Bedrijven gaan door fases van groei. De eerste fases passen vaak heel goed en natuurlijk bij een ondernemer. Die fases hebben namelijk te maken met 'gas geven'. Voor professionaliseren is ander gedrag nodig, gedrag dat ondernemers vaak zien als 'remmen'. Veel ondernemers blijven daarom hangen in de eerste fases: terwijl ze zouden moeten 'remmen', blijven ze 'gas geven'. De meesten doen meerdere pogingen, maar blijven tegen hun eigen beperkingen aanlopen. Loslaten ... terugpakken, loslaten ... terugpakken ... en zo maar door. Door dit oponthoud lopen kosten voor het niet-succesvol professionaliseren (organisatiekosten) op en neemt de productiviteit af. In Nederland zien we een patroon met betrekking tot productiviteit: in elke sector en grootteklasse is er een groep van 20 procent best presterende bedrijven die het twee tot vijf keer beter doen op het gebied van productiviteit dan de rest van de groep. Deze groep noem ik 'koplopers'.

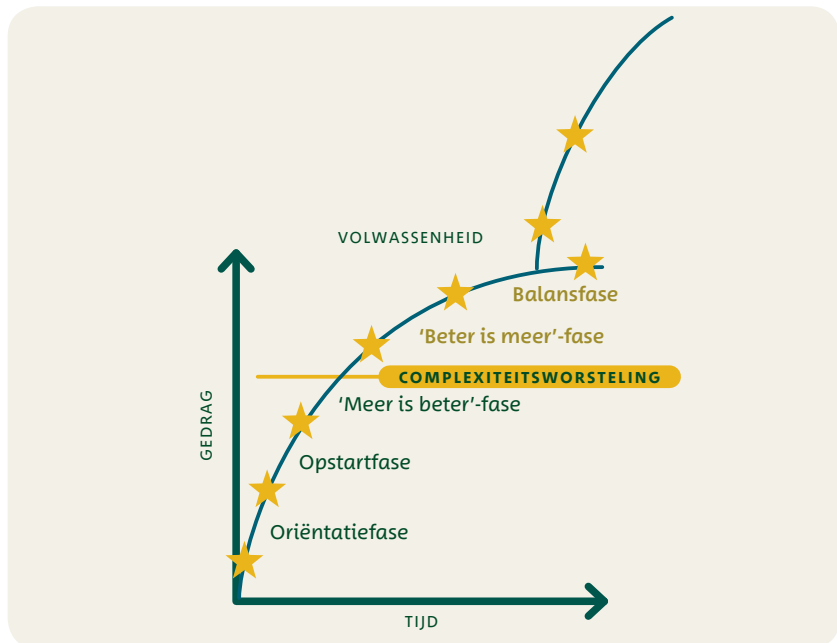
Om uiteindelijk tot de koplopers te behoren met je bedrijf is het verkrijgen van nieuwe inzichten enorm belangrijk. Ik geef dit verhaal wat extra jus door het te illustreren met aansprekende voorbeelden uit onderzoek en uit de praktijk. Ik heb bijvoorbeeld gekeken naar alle bedrijven die in de periode van 2014 tot 2022 een FD-Gazelle Award (voor snelgroeiende bedrijven) hebben ontvangen. Je zou verwachten dat die winnaars - de

beste ondernemers van Nederland – niet zoveel problemen hebben met de professionaliseringsfase, maar de cijfers zeggen wat anders! Zo hebben ruim zes op de tien bedrijven van de 750 beste groeibedrijven tussen 2020 en 2022 geen snelle groei gerealiseerd. En een derde is zelfs gekrompen.

EEN GROOT BEDRIJF IS GEEN GROTERE KOPIE VAN EEN KLEIN BEDRIJF

Als je bedrijf groeit, gaat het door verschillende levensfasen heen – van idee tot bloeiend bedrijf, zeg maar. In elk van die fasen is er iets anders belangrijk om te bereiken, om weer in een volgende fase te komen. Je kunt 'wat er nodig is' aan gedrag dat mensen in de organisatie vertonen, koppelen aan wat je moet bereiken om in een volgende groeifase te komen.

Zo zie je bijvoorbeeld in figuur 1 dat ondernemers altijd starten met een oriëntatiefase. Het eindpunt daarvan is de inschrijving bij de Kamer van Koophandel. Daarna volgt de opstartfase die eindigt met een uitont-



Figuur 1: Life cycle model van Adizes

wikkeld product, terugkerende klanten en een positieve kasstroom. De 'meer is beter'-fase is de opschaalfase; het gas wordt zo hard als het kan ingetrapt, om zoveel mogelijk te verkopen en omzet te maken. De organisatie wordt daardoor groter en complexer, waardoor de focus wordt verlegd naar beter organiseren. 'Beter is meer' is dan nodig en dat is nogal een overgang.

Nu valt er altijd wel wat te zeggen over dit soort modellen – de praktijk is nu eenmaal weerbarstiger dan een model op papier. Maar veel ondernemers die ik gesproken heb, herkennen zich in de verschillende fases van dit model. Die herkenning zit met name in de stap van 'meer is beter' (vol de focus hebben op meer omzet: opschalen) naar 'beter is meer' (vol de focus hebben op meer productiviteit: beter organiseren).

Ik vergelijk dit met autorijden. Gedrag dat in de eerste fases van ondernemerschap vooral belangrijk is, kun je vergelijken met 'gas geven'. Als je geen klanten hebt, ga je net zolang door tot je ze wel hebt – het maakt niet uit wat je moet doen. Als je product niet goed genoeg is, ga je net zolang door tot het klopt. En als je product goed is en de klanten staan ervoor in de rij, gaat het gas vol open, want dan ga je als een dolle omzet maken. Herkenbaar toch?

Wat ondernemers te vaak niet inzien, is dat een groter bedrijf geen grotere kopie is van een klein bedrijf. In elke fase zijn andere dingen nodig. En in elke fase kun je ook kijken hoe iedereen het beste tot zijn recht komt. Ook jijzelf als ondernemer. Om te kunnen autorijden, moet je uiteindelijk goed kunnen gas geven én remmen – waarbij het laatste wellicht het belangrijkste is. Het samenspel tussen gas geven en op tijd remmen zorgt ervoor dat je als snelste een parcours aflegt. Alleen maar gas geven geeft uiteindelijk veel schade, in de vorm van *organisatiekosten*. En door alleen maar te remmen, kom je geen meter vooruit.

Tot een bepaald moment in de 'meer is beter'-fase gaat alleen gas geven nog wel goed. Maar er komt in deze fase een tijdstip dat *betere* groei belangrijker wordt dan *meer* groei. 'Betere groei' is de ontwikkeling die jouw bedrijf voorbereidt op meer groei, waarbij het rendement van het bedrijf en het welzijn van iedereen die in het bedrijf werkt worden geoptimaliseerd.

Ik neem je even mee in de dynamiek die op het omslagpunt tussen 'meer is beter' en 'beter is meer' aanwezig is. Hieronder beschrijf ik de signalen die aangeven dat 'beter is meer' belangrijk voor jou gaat worden of nu al is. Let op: je hoeft deze signalen zeker niet allemaal te herkennen, om je te realiseren dat je op of al over het omslagpunt zit.

DE PIJN VAN DE 'MEER IS BETER'-FASE

Je kunt - in meer of mindere mate - tegen bepaalde problemen aanlopen in de 'meer is beter'-fase, omdat je die fase aan het ontgroeien bent. Die problemen zijn eigenlijk signalen dat er wat anders nodig is ('beter is meer') en je dus moet gaan professionaliseren. Je kunt hierbij denken aan de volgende problemen en nogmaals: je hoeft ze dus niet allemaal te ervaren.

Gebrek aan focus en consistentie

Als ondernemer ben je gewend om zelf te leiden. Dat gaat de laatste tijd minder goed omdat je te veel mensen moet aansturen. Waar je naartoe wilt, zit wel in je hoofd en reflecteren op het realiseren van die droom, ach dat doe je op een rustig moment op vakantie. Tijdens het inwerken van nieuwe medewerkers of in een sollicitatiegesprek komt je visie wellicht nog wel aan bod, maar verder horen de mensen er eigenlijk weinig meer over. Dat maakt dat ze in hun dagelijkse werk lastig de juiste besluiten kunnen nemen en dat ze - voor jouw gevoel - maar iets aan het doen zijn. Er worden mensen aangenomen die niet of minder passen, dito samenwerkingen met klanten of leveranciers gestart en mensen verlaten het bedrijf omdat ze te weinig aansluiting voelen met wat je nu eigenlijk wilt. Wat hier ook een rol speelt, is het feit dat je vaak voor de muziek uit loopt. Daarmee jaag je wellicht ook te veel nieuwe dingen na, terwijl je team het oude nog aan het implementeren is. Jouw team kan daar best moedeloos van worden.

Belangrijke zaken die niet urgent zijn worden uitgesteld

Tijd is er nooit. Er wordt vooral gewerkt aan de dag van vandaag. Of zelfs aan de shit van gisteren. Echt goed vooruitgekeken wordt er nauwelijks. Terwijl de behoefte om met belangrijke zaken bezig te zijn er wel is, komen jullie daar gewoon niet aan toe. Het gevolg is dat je als bedrijf

'reactief' wordt. Jullie zijn niet meer *de* proactieve factor in de markt, maar reageren op ontwikkelingen in de markt. Steeds vaker moet je reageren op goede initiatieven van concurrenten, die met weergalozе ideeën de markt op komen. Waar jij vroeger altijd de eerste mee was.

Deze dynamiek kan zich ook gaan uiten in gedrag van mensen. Mensen leggen vooral problemen bij jou neer, in plaats van oplossingen. Ze nemen niet de tijd om over oplossingen na te denken, omdat ze die tijd niet voelen. Er ontstaat een cultuur van hulpeloosheid en jij mag als ondernemer alles oplossen – inclusief dat ingeslagen ruitje. Ook voor mensen inwerken is er eigenlijk te weinig tijd. Het gaat zelfs weleens mis om op tijd de spullen (computer, telefoon, et cetera) te regelen die mensen nodig hebben om überhaupt te kunnen werken. Laat staan dat er echt goede aandacht is voor de mensen die zich willen gaan inspannen voor het bedrijf. De wil is er wel, maar de uitvoering is onvoldoende.

Primitieve processen en systemen

Wat er precies gebeurt binnen het bedrijf is niet of heel miniem vastgelegd. Het kan ook zijn dat er juist wel een kwaliteitssysteem is, maar dat dat er vooral is om de kwaliteitssysteem-auditor te *pleasen* die een keer per jaar langskomt. Het bedrijf zelf doet er niets mee. Omdat werkzaamheden niet heel gestructureerd zijn, houden mensen er ook verschillende werkwijzen op na. Dat maakt overdracht van werk en samenwerken moeilijker. Nog los van alle tijd die wordt geconsumeerd door de voortdurende discussie over wiens aanpak de beste is.

Introductie van systemen: niet op basis van een visie

Systemen zijn er niet of zijn maar half geïmplementeerd. Er zijn verschillende bronnen van data. Mensen abonneren zichzelf op systemen en gaan daarmee werken om hun werk goed te doen, zonder dit af te stemmen. Systemen worden gebruikt om mee te werken, niet om mee te informeren of te sturen. Medewerkers kunnen zo zelf niet weten of ze hun werk goed doen. Enige systematiek ontbreekt nagenoeg, terwijl die best voor de hand kan liggen. Zo zie je in bedrijven waar projectmatig wordt gewerkt voor klanten dan geen interne aftrap, tussenevaluaties en eindevaluaties van projecten. Je weet dan ook niet of een project goed is gegaan. Laat staan wat er beter zou kunnen. En als iemand hier

wel inzicht in heeft, dan ben je dat meestal alleen zelf. De rest ziet de samenhang tussen alles niet. En ook niet jouw frustratie dat een verliesgevend project niet wordt geëvalueerd door het projectteam. Al voelen ze die frustratie natuurlijk wel.

Veel frustratie

Er is gewoon heel veel onduidelijk. Wie is waar nu verantwoordelijk voor? Wat wordt er verwacht van iedereen? Wiens probleem is dat probleem nu? Mensen kijken naar elkaar, geven elkaar de schuld of vinden dat jij als ondernemer alles maar moet oplossen. Alles kost veel meer tijd door 'gedoe'. Dat zorgt voor extra spanning en werkdruk. Mensen die eigenlijk niet zoveel presteren of die niet meer bij jouw bedrijf passen, worden gedoogd. Jij vindt het lastig om het gesprek daarover aan te gaan, omdat je de sfeer niet wilt verzieken of omdat deze mensen altijd loyaal zijn geweest naar jou. Mensen maken aan de andere kant ook niet vaak promotie. Vaak bestaat die mogelijkheid niet eens.

Goede mensen gaan weg, op zoek naar betere kansen

Omdat er alleen maar aandacht is voor de dag van vandaag, is er te weinig aandacht voor de waardering en ontwikkeling van mensen. Vanuit loyaliteit blijven mensen nog wel een tijdje bij je, maar dan vertrekken ze toch. Vaak gaan de toppers weg en blijf je zitten met de mensen die wat minder presteren. Dit kan bij bedrijven leiden tot situaties waarbij het net een duiventil lijkt: er wordt ogenschijnlijk onbeperkt naar binnen en weer naar buiten gefladderd.

De eerste die regels en procedures overtreedt, is de ondernemer zelf

Jij moet in dit stadium gaan werken aan het veranderen van je eigen gedrag en jeetje, wat is dat lastig. Dat is het ook echt. Je bedenkt voor jezelf hoe je meer structuur wilt aanbrengen of laat dat voor je doen door je accountant of een adviseur. Nadat de troepen zijn toegesproken over de nieuwe werkwijze, ga je zelf in de fout. Of erger nog: je vindt dat de nieuwe werkwijze niet van toepassing is op jouzelf. Je team is niet blij met jouw voorbeeldgedrag en trekt zich niets aan van de afspraken. Jij vindt het lastig om ze aan te spreken, want je houdt je er zelf ook niet aan. Of je bent bang om die medewerker van wie je echt

niet wilt dat zij vertrekt, weg te jagen. Wat rest is de dikke factuur van de accountant of adviseur.

Ondernemers worstelen met delegeren en decentralisatie

Er staat een koerier voor de deur met een pakketje. Jij kunt je niet herinneren dat je iets hebt besteld. Nieuwsgierig maak je het pakketje open. Het zijn nieuwe bedrijfspennen, in een nieuw ontwerp. Vaag herinner je je een gesprek met je officemanager, waarin je stoer hebt gezegd dat je wat meer afstand wilt nemen. En dat je van haar verwacht dat ze wat meer verantwoordelijkheid gaat pakken. Dat heeft ze misschien wat te letterlijk opgevat. Hoe haalt ze het namelijk in haar hoofd om het ontwerp van de bedrijfspennen aan te passen! En dan ook nog de kleur paars te gebruiken, die je echt niet mooi vindt. Boos bel je haar op en wordt zij bij jou ontboden. Nadat ze onmiddellijk bij jou op kantoor is verschenen en toegesproken, gaat ze een illusie armer weer aan het werk. Zal ze het ooit nog durven om iets te doen wat ze niet in detail met je heeft afgestemd?

Delegeren is nieuw voor bovenstaande ondernemer. Maar dat geldt eigenlijk voor elke ondernemer in deze fase. Jouw gedrag aanpassen aan wat het bedrijf van je vraagt, is wel heel erg nodig. Goed delegeren dus ook. En als je het niet voor elkaar krijgt om dat goed te doen, heb je echt een probleem.

Het bedrijf ontgroeit de ondernemer

Ik kan mij voorstellen dat je best zenuwachtig wordt van de situatie waarin je bedrijf iets van je gaat vragen wat je wellicht niet zo goed kunt. Of nog erger: wat je niet leuk vindt om te doen. De hamvraag is dan: ga je het - bewust dan wel onbewust - uit de weg? De mate waarin je hiermee wel aan de slag wilt en ook daadwerkelijk gaat, bepaalt de grootte van het probleem. Ik heb voldoende voorbeelden gezien waarin dit uiteindelijk volledig ten koste gaat van de ondernemer, het bedrijf of beide.

Meer omzet, minder marge

Je bent trots op de mooie omzetcijfers die je hebt gedraaid. Er is ook wel een hoop energie in gaan zitten. Toch blijft er onderaan de streep minder over dan je had verwacht. Heb je pech gehad (net wat meer

zieken of verloop) of is het het resultaat van alle zaken die je hierboven hebt kunnen lezen?

Ongeacht het feit dat je een mooi product, fantastische klanten en supergoede medewerkers hebt, ga je deze problemen uiteindelijk in meer of mindere mate tegenkomen. Als bedrijven dit moment laten liggen of te laat inzien, ontstaan er hoge kosten. Zo hoog zelfs, dat het bedrijf er volledig aan ten onder kan gaan. Die voorbeelden heb ik de afgelopen jaren ook meerdere malen zien langskomen.

Als er door de haast onbeperkte omzetgroei een organisatie ontstaat waarin te weinig structuur zit, conflicten ontstaan of een ondernemer het niet meer ziet zitten, dan heb je een verkeerde afslag genomen. In een bedrijf is er dan ander gedrag nodig. Gedrag waar veel ondernemers die goed zijn in 'van niets iets maken' vaak echt ver vanaf staan, namelijk: *professionaliseren*. Deze ondernemers associëren professionaliseren met 'remmen'. Remmen vinden ondernemers niet leuk. Stel je voor dat we snelheid verliezen, minder mogen innoveren, minder vrijheid mogen ervaren? En dat we in plaats daarvan steeds vaker in vergaderingen zitten en anderen de zaken moeten laten oppakken die we zelf zo goed kunnen? Dat ons mooie bedrijf wordt wat we verafschuwen: een bureaucratie?

DE VERBORGEN KOSTEN VAN ONVOLDOENDE PROFESSIONALISEREN

'Onnodige organisatiekosten' zijn de kosten die je als bedrijf maakt, doordat de organisatie niet volledig op orde is. Meestal zijn dit verborgen kosten. Soms worden deze kosten daadwerkelijk direct betaald, bijvoorbeeld door de extra - maar onnodige - inzet van mensen en middelen. Maar vaak gaat het bij dit soort kosten ook om misgelopen opbrengsten of wat economen 'opportuiniteitskosten' noemen. Als bedrijfsactiviteiten anders of beter waren georganiseerd, hadden ze meer opgeleverd.

Ik geef je even een voorbeeld, zie het stroomdiagram in figuur 2 en de uitleg.