

De CEO Shift

Bouw een bedrijf dat niet langer van jou afhankelijk is

Andy De Bondt

Succespath Books

Over dit boek

Dit boek is geschreven voor ondernemers, zelfstandigen, zaakvoerders, oprichters en leidinggevendenden die een bedrijf hebben opgebouwd dat groeit, maar nog te vaak op hun persoonlijke inzet blijft draaien.

Misschien heb je inmiddels medewerkers, freelancers of partners. Toch komen beslissingen terug bij jou terecht. Klanten vragen naar jou. Problemen wachten op jou. De belangrijkste kennis zit in jouw hoofd en zodra jij vertraagt, vertraagt de onderneming mee.

De CEO Shift helpt je om die afhankelijkheid stap voor stap te verminderen. Niet door afstand te nemen van je bedrijf, maar door het sterker te organiseren. De rode draad is het CEO KOMPAS: Koers, Overzicht, Mensen, Prioriteiten, Aanpassen en Systemen. Daarmee onderzoek je waar jij de bottleneck vormt en welke veranderingen nodig zijn om verantwoordelijkheid breder te dragen.

Dit is geen boek over een functietitel. Je hoeft geen directieteam of honderden medewerkers te hebben. CEO staat hier voor de rol waarin je het geheel overziet, richting geeft en een organisatie bouwt die niet voor iedere stap op jou hoeft te wachten.

Hoe je dit boek gebruikt

Lees dit boek niet als een verzameling ideeën die je ooit nog eens wilt toepassen. Werk met één werkelijk bedrijf, één werkelijk team en één actuele situatie. Noteer waar beslissingen blijven hangen, welke vragen telkens bij jou terugkomen en welke taken je agenda blijven vullen.

De hoofdstukken bevatten CEO CHECKS, oefeningen en beslissingen. Gebruik ze om telkens één afhankelijkheid kleiner te maken.

De CEO Shift ontstaat niet wanneer je jezelf vanaf morgen CEO noemt. Ze ontstaat wanneer jouw bedrijf anders begint te werken omdat jij anders bent gaan leiden.

Inhoud

Inleiding Je bedrijf groeit tot aan jouw grens.....	5
Deel I De Shift.....	12
1 Van ondernemer naar CEO.....	13
2 Jij bent niet het bedrijf.....	20
3 Het CEO KOMPAS.....	28
Deel II Koers.....	38
4 Weet waar je naartoe gaat.....	42
5 Strategie is kiezen.....	46
6 Maak van visie een werkbaar plan.....	50
Deel III Overzicht.....	55
7 Stap uit de dagelijkse operatie.....	58
8 Zie wat werkelijk speelt.....	62
9 Bescherm je CEO tijd.....	66
Deel IV Mensen.....	70
10 Stop met alles zelf te doen.....	73
11 Schrappen automatiseren delegeren of zelf doen.....	77
12 Delegeer verantwoordelijkheid.....	81
13 Bouw mensen die zonder jou kunnen beslissen.....	85
Deel V Prioriteiten.....	89
14 Niet iedere beslissing is jouw beslissing.....	92
15 Beslis voordat twijfel je bedrijf vertraagt.....	96
16 Wanneer goed genoeg beter is dan perfect.....	99
17 Maak jezelf niet tot bottleneck.....	102
Deel VI Aanpassen.....	106
18 Groei vraagt verandering.....	109
19 Innovatie zonder theater.....	112
20 Test klein voordat je groot inzet.....	116
21 Bouw een organisatie die blijft leren.....	119
Deel VII Systemen.....	123

22 Bouw een bedrijf geen verzameling gewoontes.....	126
23 Van terugkerende taak naar systeem.....	130
24 AI als hefboom voor de CEO.....	134
25 Het CEO ritme.....	139
Deel VIII De nieuwe rol.....	143
26 Maak jezelf minder nodig.....	146
27 Jouw 90 dagen CEO Shift.....	150
Slot Je bedrijf heeft niet meer van jou nodig.....	158

Over de doorlopende praktijkcase

Door dit boek loopt het verhaal van Thomas, oprichter van een groeiend dienstverlenend bedrijf. Thomas en zijn onderneming zijn samengesteld uit patronen die in veel bedrijven terugkomen. Het is dus geen verslag van één herkenbare persoon, maar een realistische case waarmee je de gevolgen van iedere keuze kunt volgen.

Aan het begin heeft Thomas achttien medewerkers, een gezonde omzet en een agenda die iedere week voller wordt. Klanten vertrouwen hem, medewerkers zoeken zijn bevestiging en belangrijke kennis zit verspreid over zijn hoofd, mailbox en losse bestanden. Hij is niet alleen eigenaar van het bedrijf. Hij is ook de snelste verkoper, laatste kwaliteitscontrole, informele planner en noodoplossing wanneer iets vastloopt.

In ieder deel verschuift een ander stuk van die afhankelijkheid. Soms gaat dat goed. Soms grijpt Thomas te vroeg in en bevestigt hij precies het gedrag waarvan hij af wil. De case maakt zichtbaar dat de CEO Shift niet ontstaat door één grote reorganisatie, maar door een reeks concrete beslissingen die samen een ander bedrijf bouwen.

Inleiding

Je bedrijf groeit tot aan jouw grens

Het bedrijf wordt groter. Jij niet.

Er komen meer klanten, meer opdrachten, meer medewerkers en meer verwachtingen. De omzet stijgt. De agenda vult zich. Er zijn systemen bijgekomen, maar ook uitzonderingen. Er worden taken verdeeld, maar bij twijfel kijkt iedereen nog altijd in dezelfde richting.

Naar jou.

Je begon ooit met een eenvoudig voordeel: je kon snel handelen. Je zag wat nodig was en deed het. Een klant had een vraag en jij antwoordde. Een offerte moest worden aangepast en jij regelde het. Een leverancier maakte een fout en jij loste ze op. Je hoefde niemand te informeren, geen rollen af te stemmen en geen overleg in te plannen. De korte lijn tussen denken en doen was een kracht.

Die kracht hielp je bedrijf vooruit. Ze kan later ook een grens worden.

Wat in de beginfase snelheid gaf, creëert bij groei steeds vaker vertraging. Wanneer alle kennis, belangrijke relaties en beslissingen bij één persoon samenkomen, kan het bedrijf alleen bewegen wanneer die persoon beschikbaar is. De ondernemer die jarenlang ieder probleem oploste, wordt dan ongemerkt het punt waar werk zich begint op te stapelen.

Dat voelt niet altijd als een probleem. Onmisbaar zijn kan zelfs goed voelen. Je merkt dat klanten je vertrouwen. Medewerkers vragen je oordeel. Collega's betrekken je bij gevoelige dossiers. Wanneer iets dreigt fout te lopen, ben jij degene die rust brengt. Je betekenis voor het bedrijf is iedere dag zichtbaar.

Maar er is een verschil tussen belangrijk zijn en noodzakelijk blijven voor bijna alles.

Een onderneming die voortdurend jouw aanwezigheid nodig heeft, is nog geen sterke organisatie. Ze heeft vooral een sterke ondernemer. Dat is waardevol, maar kwetsbaar. Want jouw aandacht is beperkt. Je kunt niet tegelijk een klantgesprek voeren, een prijsbeslissing nemen, een medewerker begeleiden, een proces verbeteren en nadenken over wat het bedrijf over twee jaar nodig heeft.

Toch proberen veel ondernemers precies dat.

Druk zijn is niet hetzelfde als leiden

Een volle agenda geeft tastbaar bewijs dat je werkt. Er zijn gesprekken gevoerd, mails beantwoord en problemen opgelost. Aan het einde van de dag kun je precies aanwijzen wat je hebt gedaan.

Leiderschap laat zich moeilijker afvinken.

Nadenken over welke markt je niet meer wilt bedienen levert vandaag geen afgeronde taak op. Een rol opnieuw ontwerpen voelt minder dringend dan een ontevreden klant terugbellen. Een proces documenteren lijkt traag wanneer je het zelf in vijf minuten kunt uitvoeren. Tijd reserveren voor cijfers, capaciteit en risico's kan bijna onverantwoord voelen wanneer er operationeel werk wacht.

Daardoor wint het zichtbare werk telkens van het belangrijke werk.

Je lost op wat vandaag geluid maakt. De problemen van morgen blijven stil. Tot ze groot genoeg zijn om opnieuw jouw volledige aandacht te vragen.

Druk kan zo een vorm van geruststelling worden. Zolang je hard werkt, voelt het alsof je verantwoordelijkheid neemt. Maar wanneer jouw dagen vooral bestaan uit antwoorden, goedkeuringen, correcties en uitzonderingen, ben je niet alleen het bedrijf aan het leiden. Je houdt ook een manier van werken in stand waarin het bedrijf jou nodig blijft hebben.

De vraag is daarom niet hoeveel je doet. De betere vraag is wat er alleen kan gebeuren wanneer jij het doet.

Maar niemand doet het zoals ik

Dat klopt waarschijnlijk.

Niemand schrijft exact dezelfde mail, voert een gesprek op dezelfde manier of merkt dezelfde details op. Jij kent de geschiedenis van klanten, herkent patronen en voelt vaak sneller aan waar een risico zit. Dat is het resultaat van jaren ervaring. Het zou vreemd zijn als iemand anders dat onmiddellijk kon evenaren.

De vergissing zit niet in die vaststelling. De vergissing ontstaat wanneer je daaruit besluit dat jij het dus moet blijven doen.

Wanneer iemand een taak anders uitvoert, is dat niet automatisch slechter. Wanneer het resultaat aanvankelijk minder sterk is, betekent dat niet dat de taak nooit overdraagbaar wordt. Het kan betekenen dat verwachtingen onduidelijk zijn, dat context ontbreekt, dat iemand nog moet oefenen of dat het proces alleen in jouw hoofd bestaat.

Veel ondernemers vergelijken hun eigen tiende jaar ervaring met iemands eerste poging. Daarna gebruiken ze het verschil als bewijs dat delegeren niet werkt.

Zo blijft de ondernemer ingrijpen. Medewerkers leren dat het veiliger is om te wachten. De kwaliteit lijkt afhankelijk van controle, terwijl de controle zelf verhindert dat anderen verantwoordelijkheid opbouwen.

Je kunt zelf de bottleneck worden

Een bottleneck is niet altijd iemand die te weinig doet. Vaak is het iemand die te veel naar zich toe trekt.

Stel dat vijf medewerkers ieder drie keer per dag jouw oordeel nodig hebben. Geen enkele vraag duurt lang. Twee minuten voor een korting. Vijf minuten over een planning. Een snelle blik op een offerte. Een kort bericht over een klacht. Op papier stelt elke onderbreking weinig voor.

Samen bepalen ze wel hoe je dag verloopt.

Je aandacht wordt in kleine stukken verdeeld. Je reageert snel, maar denkt zelden lang genoeg door. De mensen om je heen kunnen ondertussen alleen verder wanneer jij antwoordt. Hoe behulpzamer je probeert te zijn, hoe vaker het bedrijf zich rond jouw beschikbaarheid organiseert.

Daar ligt een harde maar bevrijdende waarheid: je bedrijf kan maar groeien tot aan de grens van de manier waarop jij het leidt.

Niet ieder groeiprobleem is een verkoopprobleem. Niet iedere vertraging wordt opgelost door iemand extra aan te nemen. Soms is er voldoende talent, maar te weinig beslisruimte. Soms zijn er genoeg tools, maar ontbreekt een duidelijke werkwijze. Soms groeit de omzet terwijl de ondernemer dezelfde rol blijft spelen als toen hij alleen werkte.

De organisatie wordt groter. De manier van leiden verandert niet mee.

De volgende versie van je bedrijf vraagt een andere versie van jou

In de beginfase word je beloond voor doen. Je initiatief, snelheid en vakkennis maken het verschil. Wanneer de onderneming groeit, verschuift de opdracht. Je moet niet alleen goede resultaten leveren. Je moet omstandigheden bouwen waarin anderen goede resultaten kunnen leveren.

Dat vraagt andere keuzes.

Je moet richting geven voordat er verwarring ontstaat. Informatie zichtbaar maken voordat een probleem alleen nog via gevoel kan worden beoordeeld. Rollen verduidelijken voordat mensen elkaar of jou beginnen af te wachten. Beslisruimte vastleggen voordat iedere uitzondering een nieuw overleg veroorzaakt. Processen bouwen voordat kennis verdwijnt zodra iemand afwezig is.

Dat werk voelt soms minder productief omdat je niet rechtstreeks aan het resultaat werkt. Je bouwt aan de manier waarop resultaten ontstaan.

Daar zit de verschuiving van operationele ondernemer naar strategische leider.

Een strategische leider staat niet boven het dagelijkse werk alsof het hem niet meer aangaat. Hij begrijpt het juist goed genoeg om te zien waar richting, mensen en systemen versterkt moeten worden. Hij grijpt niet automatisch zelf in, maar onderzoekt waarom ingrijpen nodig werd. Hij lost niet alleen het incident op. Hij verbetert de omstandigheden die het incident mogelijk maakten.

Maak jezelf minder nodig

Voor veel ondernemers klinkt dat eerst verkeerd. Je hebt jarenlang gebouwd aan betekenis, vertrouwen en invloed. Waarom zou het doel dan zijn om minder nodig te worden?

Omdat minder nodig niet hetzelfde is als minder waardevol.

Wanneer je team zonder jou een klantprobleem goed kan oplossen, daalt jouw waarde niet. De waarde van je leiderschap wordt zichtbaar. Wanneer cijfers beschikbaar zijn zonder dat jij ze bij elkaar moet zoeken, verlies je geen controle. Je krijgt beter overzicht. Wanneer een proces blijft functioneren terwijl jij een week afwezig bent, betekent dat niet dat je overbodig bent. Het betekent dat je iets hebt gebouwd dat sterker is dan jouw agenda.

Je waarde verschuift.

Van degene die alle antwoorden geeft naar degene die betere vragen stelt. Van degene die ieder probleem opvangt naar degene die structurele problemen zichtbaar maakt. Van de snelste uitvoerder naar de bouwer van richting, verantwoordelijkheid en ritme.

Dat is de CEO Shift.

Niet een nieuwe titel op LinkedIn. Geen afstandelijk directiekantoor. Geen toneelstuk waarin je plots woorden gebruikt die niemand begrijpt. Het is een verandering in waar je aandacht naartoe gaat en welk gedrag je niet langer beloont.

Je hoeft ook niet in één beweging uit de operatie te verdwijnen. Voor sommige bedrijven en fasen zou dat onverstandig zijn. Je kunt tegelijk eigenaar, verkoper, expert en leider zijn. De vraag is niet of je nog uitvoerend werk mag doen. De vraag is of je die verhouding bewust kiest.

Doe je operationeel werk omdat jouw bijdrage daar werkelijk het verschil maakt? Of omdat niemand anders voldoende context, bevoegdheid of vertrouwen heeft gekregen?

Het CEO KOMPAS

Om die verschuiving praktisch te maken, werken we in dit boek met zes gebieden:

- Koers: waar gaat het bedrijf naartoe?
- Overzicht: zie je wat werkelijk in het bedrijf gebeurt?
- Mensen: wie draagt welke verantwoordelijkheid?
- Prioriteiten: worden de juiste beslissingen op het juiste niveau genomen?
- Aanpassen: kan het bedrijf blijven leren en verbeteren?
- Systemen: kan de organisatie functioneren zonder voortdurend persoonlijk ingrijpen?

Samen vormen ze het CEO KOMPAS.

Een kompas neemt de weg niet van je over. Het voorkomt ook niet dat omstandigheden veranderen. Het helpt je wel om richting te houden wanneer de dagelijkse druk je aandacht naar alle kanten trekt.

Tijdens het lezen zul je waarschijnlijk merken dat niet ieder gebied evenveel aandacht nodig heeft. Misschien is de koers helder, maar ontbreekt overzicht. Misschien heb je goede mensen, maar blijven beslissingen onduidelijk. Misschien zijn er processen, maar werkt iedereen met een eigen versie. Misschien gebruik je al automatisering, maar automatiseer je vooral een rommelige werkwijze.

Je hoeft niet alles tegelijk te herstellen. Dat zou alleen een nieuwe grote to do lijst opleveren. Je moet leren zien waar jouw huidige grens ligt en welke verandering de meeste ruimte creëert.

De echte test

Stel jezelf één vraag.

Wat gebeurt er met je bedrijf wanneer jij twee weken niet beschikbaar bent?

Niet twee weken waarin je vooraf elke beslissing neemt, dagelijks berichten leest en op moeilijke momenten toch even inbelt. Twee weken waarin je werkelijk niet beschikbaar bent.

Welke werkzaamheden gaan gewoon door? Welke beslissingen blijven liggen? Wie neemt verantwoordelijkheid? Welke informatie is toegankelijk? Waar ontstaan fouten? Welke klanten merken onmiddellijk dat jij er niet bent?

Je antwoorden vormen geen oordeel over wat je tot nu toe hebt gebouwd. Ze maken zichtbaar wat de volgende fase nodig heeft.

Wat je tot hier heeft gebracht, is waardevol. Je inzet, betrokkenheid en vermogen om problemen op te lossen hebben het bedrijf gemaakt tot wat het vandaag is. Alleen vraagt verdere groei niet automatisch om nog meer van hetzelfde.

Je hoeft niet harder te rennen.

Je moet een organisatie bouwen die niet voortdurend nodig heeft dat jij rent.

DEEL I

De Shift



DE CEO SHIFT

ANDY DE BONDТ

1 Van ondernemer naar CEO

VAN ZELF UITVOEREN NAAR RICHTING EN HEFBOOMWERKING

Van ondernemer naar CEO



Minder afhankelijk van jouw aanwezigheid

Meer waarde door ontwerp

Maandagochtend, 8.42 uur.

Een ondernemer opent zijn laptop met een duidelijk plan. Voor elf uur wil hij het voorstel voor een nieuwe samenwerking uitwerken. Het kan een belangrijke stap worden: een nieuw verkoopkanaal, betere marges en toegang tot klanten die hij vandaag moeilijk bereikt.

Om 8.47 uur vraagt een medewerker of een klant vijf procent extra korting mag krijgen. Om 8.55 uur komt er een bericht over een levering die verkeerd is gelopen. Om 9.10 uur belt een leverancier terug over een contractvoorwaarde. Tijdens het gesprek ziet hij drie nieuwe mails met 'dringend' in het onderwerp.

Om 11.15 uur is hij hard aan het werk geweest. Het voorstel is nog leeg.

Dit is geen probleem van discipline. De ondernemer heeft niet zitten uitstellen. Hij heeft verantwoordelijkheid genomen, mensen geholpen en problemen opgelost. Precies daarin zit de moeilijkheid: bijna iedere onderbreking voelde terecht.

Aan het einde van de week zegt hij dat hij niet aan strategie is toegekomen omdat de operatie veel aandacht vroeg. Wat hij minder snel ziet, is dat de operatie aandacht blijft vragen omdat te veel situaties alleen via hem kunnen worden opgelost.

Vier rollen in één persoon

Ondernemen bestaat niet uit één rol. Zeker in een kleinere organisatie lopen verschillende rollen door elkaar. Op hetzelfde uur kun je eigenaar, verkoper, inhoudelijk expert en leidinggevende zijn. Dat is niet verkeerd. Het is vaak noodzakelijk.

Het wordt pas een probleem wanneer het bedrijf groeit, maar de verdeling van die rollen hetzelfde blijft.

De uitvoerder

De uitvoerder maakt, verkoopt, levert, controleert of herstelt. Dit is het concrete werk waarvoor klanten betalen. Een ontwerper ontwerpt. Een adviseur maakt een analyse. Een winkelier helpt een klant. Een installateur voert een plaatsing uit.

Veel ondernemers zijn gestart vanuit vakmanschap. Ze kennen het werk, voelen kwaliteit aan en kunnen snel schakelen. De rol van uitvoerder blijft daardoor vertrouwd. Je ziet onmiddellijk wat je hebt bereikt.

De ondernemer

De ondernemer ziet kansen en zet beweging in gang. Hij lanceert een aanbod, vindt een klant, legt een samenwerking of probeert een nieuw kanaal. Deze rol houdt van initiatief. Ze creëert groei door iets mogelijk te maken dat er eerst niet was.

De kracht is snelheid. Het risico is versnippering. Een ondernemer kan veel beginnen zonder voldoende ruimte te maken om keuzes af te werken en te verankeren.

De manager

De manager organiseert het werk. Hij verdeelt capaciteit, maakt afspraken, volgt resultaten op en helpt mensen om hun verantwoordelijkheid uit te voeren. Waar de ondernemer mogelijkheden opent, zorgt de manager dat het dagelijkse werk betrouwbaar verloopt.

Sommige oprichters slaan deze rol het liefst over. Ze houden van vrijheid en richting, maar minder van ritme, opvolging en duidelijkheid. Daardoor blijft de organisatie afhankelijk van losse afspraken en persoonlijk geheugen.

De strategische leider

De strategische leider bewaakt het geheel. Hij kijkt verder dan de taken van vandaag en vraagt wat de organisatie nodig heeft om morgen sterker te zijn. Hij bepaalt richting, maakt keuzes, verdeelt beslisruimte, bouwt systemen en ziet waar het bedrijf kwetsbaar wordt.

Dit is de rol die we in dit boek de CEO rol noemen.

Niet omdat de titel belangrijk is, maar omdat de verantwoordelijkheid anders is. De CEO rol gaat niet over zelf het meeste werk verzetten. Ze gaat over zorgen dat het geheel kan presteren.

De verhouding moet veranderen

In een startende onderneming kan het logisch zijn dat tachtig procent van je tijd naar uitvoering gaat. Er zijn nog weinig klanten, weinig middelen en nauwelijks mensen aan wie je iets kunt overdragen. Je leert de markt kennen door zelf te verkopen en te leveren.

Wanneer het bedrijf groeit, moet die verhouding verschuiven. Niet volgens één vast percentage, maar wel bewust. Er is meer tijd nodig voor koers, mensen, cijfers, keuzes en systemen.

Veel ondernemers voegen die nieuwe verantwoordelijkheden toe zonder oud werk los te laten. Ze blijven uitvoeren zoals vroeger en

proberen leiding te geven in de uren die overblijven. Strategie gebeurt 's avonds. Voorbereiding voor een teamgesprek gebeurt tussen twee afspraken. Procesverbetering wordt uitgesteld tot het rustiger wordt.

Het wordt alleen zelden rustiger door te wachten.

Een groeiend bedrijf produceert meer afstemming, meer vragen en meer uitzonderingen. Wanneer de manier van werken niet verandert, neemt de druk sneller toe dan de omzet. Nieuwe mensen lossen dat niet automatisch op. Iedere nieuwe medewerker kan zelfs extra vragen naar de ondernemer brengen wanneer rollen en beslisruimte onduidelijk zijn.

CEO werk voelt soms als niet werken

Stel dat je negentig minuten vrijmaakt om na te denken over welke klantgroep je de komende twee jaar niet langer actief wilt bedienen. Je voert geen verkoopgesprek. Er vertrekt geen factuur. Niemand krijgt onmiddellijk antwoord.

Toch kan die keuze honderden uren besparen. Ze voorkomt dat marketing verschillende boodschappen tegelijk verspreidt, dat verkopers tijd investeren in klanten die niet passen en dat de operatie uitzonderingen moet blijven verwerken.

CEO werk heeft vaak een vertraagd resultaat. Dat maakt het gemakkelijk om uit te stellen.

De uitvoerder wordt beloond door afronding. De strategische leider wordt beloond door hefboomwerking. Een helder beslisrecht voorkomt tientallen toekomstige vragen. Een goed proces voorkomt terugkerende fouten. Een duidelijke prioriteit voorkomt dat zes mensen aan werk beginnen dat later wordt stopgezet.

Je taak is dus niet om zo weinig mogelijk te doen. Je taak is om meer tijd te besteden aan werk dat anderen sterker maakt.

Activiteit of verantwoordelijkheid

Een handige manier om naar je agenda te kijken is het verschil tussen activiteiten en verantwoordelijkheden.

Een activiteit is wat je doet: een overleg leiden, een offerte nakijken, een planning aanpassen of een klant bellen.

Een verantwoordelijkheid is wat je moet bewaken: voldoende marge, een betrouwbare klantbeleving, duidelijke prioriteiten of de ontwikkeling van mensen.

Ondernemers raken vast wanneer ze verantwoordelijkheden verwarren met alle activiteiten die ermee samenhangen. Je bent misschien verantwoordelijk voor commerciële gezondheid. Dat betekent niet dat jij ieder verkoopgesprek moet voeren. Je bent verantwoordelijk voor kwaliteit. Dat betekent niet dat jij ieder dossier persoonlijk moet controleren.

Verantwoordelijkheid vraagt dat je standaarden, informatie en eigenaarschap organiseert. Niet dat je elk onderdeel zelf uitvoert.

De CEO rol in een klein bedrijf

Wanneer je met drie mensen werkt, klinkt CEO misschien overdreven. Toch zijn de vragen dezelfde als in een grotere organisatie:

- Waar willen we naartoe?
- Welke klanten en activiteiten passen daarbij?
- Hoe weten we of het goed gaat?
- Wie beslist waarover?
- Welke kennis mag niet in één hoofd blijven?
- Hoe zorgen we dat problemen niet telkens terugkomen?

Het verschil zit in schaal, niet in verantwoordelijkheid.

In een klein bedrijf kan dezelfde persoon op maandagmorgen strategische keuzes maken en 's middags een klant helpen. De CEO Shift vraagt niet dat je ophoudt met uitvoeren. Ze vraagt dat je ziet vanuit welke rol je handelt en of die rol op dat moment de juiste is.

De rolwissel

Gebruik bij belangrijke activiteiten drie vragen:

1. Vanuit welke rol doe ik dit nu: uitvoerder, ondernemer, manager of strategische leider?
2. Is het nodig dat ik deze activiteit uitvoer, of moet ik vooral het resultaat bewaken?
3. Welke rol krijgt structureel te weinig tijd?

De antwoorden zijn vaak ongemakkelijk helder. De meeste ondernemers weten wel dat ze te veel operationeel werken. Ze missen alleen een concreet beeld van wat ervoor in de plaats moet komen.

Vrijgekomen tijd blijft nooit vanzelf strategisch. Wanneer je een taak overdraagt maar geen CEO werk plant, vult de ruimte zich opnieuw met vragen, losse ideeën en ander uitvoerend werk.

Maak daarom niet alleen een lijst van wat je wilt loslaten. Bepaal ook waarvoor je ruimte wilt maken.

Praktijkles van Andy

Een ondernemer kan lang het gevoel hebben dat hij het bedrijf beschermt door overal bij betrokken te blijven. In werkelijkheid beschermt hij soms vooral de bestaande manier van werken. Groei vraagt niet dat je minder betrokken wordt. Ze vraagt dat je betrokkenheid verschuift van ieder dossier naar de kwaliteit van het geheel.

De moeilijkste stap is vaak niet delegeren. Het is aanvaarden dat jouw dag er anders moet uitzien voordat het bedrijf anders kan werken.

CEO CHECK

- Welke rol neemt vandaag het grootste deel van jouw week in?
- Welke rol krijgt alleen aandacht wanneer er toevallig tijd overblijft?
- Welk belangrijk onderwerp blijft liggen omdat operationele vragen telkens voorgaan?
- Waar lever jij zelf werk terwijl je eigenlijk het resultaat zou moeten organiseren?

Van inzicht naar actie

Neem je agenda van de afgelopen twee volledige werkweken. Geef iedere activiteit één letter:

- U voor uitvoerder
- O voor ondernemer
- M voor manager
- C voor CEO

Kijk daarna niet alleen naar het aantal uren. Onderzoek ook wanneer de verschillende rollen ruimte kregen. Stond CEO werk op een rustig en beschermd moment, of werd het tussen afspraken gepropt? Werd managementtijd gebruikt om mensen sterker te maken, of vooral om brandjes te verdelen?

Kies vervolgens één blok van negentig minuten dat je de komende vier weken op hetzelfde moment reserveert voor CEO werk. Geef ieder blok vooraf één concreet onderwerp. Niet 'strategie', maar bijvoorbeeld: kiezen welke klantgroep prioriteit krijgt, beslisrechten voor kortingen vastleggen of bepalen welke drie cijfers wekelijks zichtbaar moeten zijn.

Jouw beslissing

Welke activiteit stop, verplaats of verklein je deze week om ruimte te maken voor je eerste vaste CEO blok?

2 Jij bent niet het bedrijf

WANNEER ALLES VIA ÉÉN PERSOON LOOPT ONTSTAAT VERTRAGING

De ondernemer als bottleneck



Een klant belt met een vraag over een lopend project. De medewerker die opneemt, kent het dossier. Ze kan zien wat is afgesproken en weet welke oplossing binnen de voorwaarden past. Toch zegt ze: 'Ik bespreek het even met Andy en kom erop terug.'

Niet omdat de vraag uitzonderlijk is. Niet omdat er een groot financieel risico bestaat. Ze vraagt toestemming omdat dat in de loop van de tijd de veiligste route is geworden.

De klant wacht. De medewerker wacht. De ondernemer krijgt er een beslissing bij.

Niemand heeft bewust ontworpen dat alles via één persoon moet lopen. Het patroon is gegroeid uit betrokkenheid. De oprichter wilde kwaliteit bewaken, relaties beschermen en fouten voorkomen. Iedere tussenkomst was op zichzelf logisch. Samen hebben ze een organisatie gebouwd waarin zelfstandigheid steeds minder vanzelfsprekend werd.