

MASTER THESIS

Het belang van menselijk kapitaal in snelgroeierende bedrijven

Student
Studentnr.
Coach
Co-reader

Peter de Best
489843
Jacomijn Klitsie
Mariëtte Kaandorp

RSM
Erasmus



Hoe dragen ervaringsfactoren binnen het
top management team van snelgroeierende
midden- en kleinbedrijven bij aan snelle
groei?

Verklaring eigen werk

© 2019, Peter de Best. Alle rechten voorbehouden. Het auteursrecht van deze scriptie ligt bij de auteur. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een automatisch gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of op een andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van deze scriptie. Er zijn geen andere bronnen gebruikt dan degenen waarnaar wordt gerefereerd. De Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit is enkel verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis welke is geschreven ter afronding van mijn tweejarige deeltijd master bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam. In deze leerzame periode heb ik kennis en vaardigheden mogen ontwikkelen ten einde deze te gebruiken om onderzoek te doen en deze masterthesis op papier te doen verschijnen. Ik ben trots op het resultaat dat in de afgelopen twee jaren is behaald. Het was een turbulente reis waarin ik op persoonlijk vlak een krachtige groei heb mogen doormaken.

De fantastische studiereis in 2018 te Shanghai, China was een kers op de taart van deze veelzijdige opleiding. Het uitvoeren van internationaal onderzoek en bovenal het opdoen van nieuwe vriendschappen is een bijzondere ervaring geweest die ik niet snel zal vergeten. Uiteindelijk heeft dit alles mij gebracht tot de laatste fase, het afstudeertraject.

Graag sta ik stil bij een aantal belangrijke personen die mij tijdens dit traject een belangrijke rol hebben vervuld. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider Jacomijn Klitsie bedanken voor de fijne samenwerking, haar luisterend oor en helpende feedback. Het bieden van structuur en overzicht in onze overleggen ervaarde ik als licht in de soms wat donkere dagen. Ook mijn tweede begeleider Mariette Kaandorp wil ik danken voor haar kritische feedback en uitleg over het doen van kwalitatief onderzoek. Daarnaast wil ik mijn vriendin bedanken die als motivator en meedenker een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het resultaat van mijn masterthesis. Tot slot wil ik in het bijzonder mijn dank uitspreken richting mijn ouders die door hun onvoorwaardelijke steun en bemoedigende woorden ervoor hebben gezorgd dat ik bleef doorzetten.

Het is een boeiende tijd geweest waarbij ik met trots de resultaten van mijn onderzoek naar ervaring binnen het top management van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven aan u presenteer.

Peter de Best

8 september 2019

Samenvatting

Bedrijfs groei, innovatie, het creëren van banen en economische productiviteit zijn belangrijke drijvers om de Nederlandse economie te laten groeien. Snelgroeiende bedrijven vormen een belangrijk uitgangspunt om economische vooruitgang te stimuleren. Het onderdeel “human capital” binnen een bedrijf is één van de factoren die invloed heeft op snelle groei. Dit betreft het TMT van een bedrijf die het dagelijks bestuur vormt. Zij hebben door middel van kennis, vaardigheden en ervaring invloed op de bedrijfsvoering. In de literatuur is bekend welke ervaringsfactoren invloed hebben op snelle groei, maar is niet bekend hoe TMTs hun rijkdom aan ervaring kunnen benutten.

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen hoe ervaring binnen de TMTs van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven bijdraagt aan snelle groei. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld: “Hoe dragen ervaringsfactoren binnen het top management team van midden- en kleinbedrijven bij aan snelle groei?” Snelle groei in onderhavig onderzoek wordt hierbij als volgt gedefinieerd: Een midden- en kleinbedrijf dat in de meest recente drie boekjaren gemiddeld meer of 20% per jaar in omzet- of werknemersaantallen groeit. De ervaringsfactoren zijn hierbij onderverdeeld in ondernemers-, management- en sectorspecifieke ervaring.

Om antwoord te kunnen geven op bovengenoemde onderzoeksvraag is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij top management teams en enkele medewerkers van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven zijn geïnterviewd. Uit de antwoorden van de respondenten bleek dat ervaring op verschillende manieren kan worden ingezet om snelle groei te realiseren.

De eerste conclusie is dat het ontwikkelen en toepassen van een groeistrategie bijdraagt aan het creëren van betrokkenheid onder medewerkers. Daarnaast helpt ervaring bij het verbeteren van de kwaliteit van het personeel, door hen te begeleiden in de dagelijkse werkzaamheden. Dit wordt bereikt door het overdragen van kennis en ervaring door middel van coaching- en strategiesprekken, feedback en training.

Ten derde draagt ervaring in het aansturen van personeel in midden- en kleinbedrijven met meerdere managementlagen bij aan snelle groei. Het delen van visie alsmede het stilstaan bij actuele ontwikkelingen door middel van het werken met thema's tijdens structurele meetings zijn manieren om dit te bereiken.

Tevens is ervaring in het nemen van adequate besluiten rondom het aannemen, afscheid nemen en inzetten van personeelsleden belangrijk. Adequate besluitvorming in relatie tot het personeelsbeleid leidt tot het verbinden van kwalitatief personeel aan de juiste functies binnen een bedrijf. Tot slot draagt het herkennen, begrijpen en beoordelen van kansen en bedreigingen voor midden- en kleinbedrijven bij aan snelle groei.

Op basis van de resultaten uit het onderzoek is één propositie ontwikkeld:

- Ontwikkelen en toepassen van groeistrategieën in snelgroeiende midden- en kleinbedrijven heeft invloed op de betrokkenheid van het personeel.

Door bovengenoemde propositie kwantitatief te toetsen in vervolgonderzoek wordt duidelijk of ervaring in het ontwikkelen en toepassen van groeistrategieën kan worden ingezet om snelle groei te realiseren.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Aanleiding	7
1.1 Inleiding.....	7
1.2 Onderzoeksvraag en antwoord.....	9
1.3 Kernconcepten	10
1.4 Opbouw scriptie	10
2. Literatuurstudie	12
2.1 Snelle groei in bedrijven	12
2.2 Het belang van snelle groei.....	12
2.3 Definitie van snelgroeiende bedrijven	13
2.4 Factoren voor snelle groei	14
2.4.1 Innovatie	16
2.4.2 Strategie	17
2.4.3 Vaardigheden.....	17
2.4.4 Personeelsbeleid	18
2.4.5 Menselijk kapitaal	18
2.5 Ervaring binnen het TMT	19
2.5.1 Ondernemerservaring.....	20
2.5.2 Management ervaring	21
2.5.3 Sector specifieke ervaring.....	21
2.6 Conceptueel model	23
3. Methodologie.....	24
3.1 Type onderzoek.....	24
3.2 Casestudy	24
3.3 Case selectie.....	25
3.4 Niveau van analyse	26
3.5 Dataverzameling	26
3.6 Betrouwbaarheid	27
3.7 Validiteit.....	27
4. Empirische resultaten	29
4.1 Casebeschrijvingen	29
4.1.1 Case 1: DevelopmentCo.....	29

4.1.2 Case 2: YoungstarsCo	30
4.1.3 Case 3: AdvisoryCo	30
4.2 Resultatenoverzicht	31
4.3 Toelichting resultaten	36
4.3.1 Visie	36
4.3.2 Netwerken	40
4.3.3 Leiding geven	43
4.3.4 Onbewuste kennis	47
5. Discussie en conclusie	52
5.1 Beperkingen	58
5.2 Suggesties voor vervolgonderzoek	59
5.3 Managementimplicaties	60
5.4 Theoretische implicaties	60
6. Bibliografie	62
7. Bijlagen.....	1
Interview I	1
Interview II	11
Interview III	16
Interview IV	24
Interview V	47
Interview VI	56
Interview VII	65
Interview VIII	78
Interview IX	90
Interview X	107
Interview XI	116
Interview XII	129
Interview XIII	142

1. Aanleiding

1.1 Inleiding

“The survival of the fittest”. Een quote uit het boek “On the origin of species” welke de natuurlijke selectie van Darwin beschrijft. Een bekende uitspraak die waarin het recht van de sterkste wordt behandeld. Dit is ook wel degene die zich het beste kan aanpassen aan haar omgeving. Niet alleen in de natuur, maar ook in het huidige economische stelsel is dit fenomeen actueel. Het betreft namelijk een uitspraak waar men in tijden van economische recessie doelt op bedrijven die in staat waren om te overleven. Ook in het bestaande concurrerende speelveld tussen bedrijven lijkt het recht van de sterkste een belangrijke positie in te nemen. Internationale organisaties als Amazon, AirBNB, Uber en nationale partijen zoals Coolblue, Rituals en Takeaway concurreren met bestaande bedrijven. Tegen alle principes van het vrijemarktdenken in dreigen deze bedrijven te evolueren tot monopolies. Door middel van disruptieve innovatie proberen deze bedrijven bestaande partijen in de markt te ontstijgen en zo snel als mogelijk in marktaandeel te groeien. Disruptieve innovatie betekent enerzijds het verbreden en ontwikkelen van nieuwe markten en anderzijds het bieden van een nieuwe functionaliteit die bestaande marktverbanden mogelijk kan ontwrichten (Christensen & Raynor, 2003; Christensen, 1997; Govindarajan & Kopalle, 2006).

Bestaande partijen proberen met hand en tand hun marktaandeel te verdedigen, maar zijn vaak niet bereid of blijken niet in staat om zich aan te passen aan de veranderende digitaliserende omgeving (Exact, 2018). Veranderende concurrentieomgevingen dwingen bedrijven te vernieuwen om niet opgeslokt te worden door de disruptieve bedrijven die snel groeien. Deze bedrijven worden zowel in de wetenschap als in de praktijk bestempeld als scale-ups, ofwel: snelgroeiende bedrijven (Coad, Daunfeldt, Johansson, & Nightingale, 2014). Vanuit academici en beleidsmakers is een grote interesse ontstaan in snelgroeiende bedrijven omdat deze bedrijven een vruchtbare bodem vormen voor een relatief groot aantal banen(idem) en zodoende relatief grote impact hebben op de economie. Snelgroeiende bedrijven in Nederland zorgde tussen 2014 en 2017 voor 32.000 nieuwe banen in Nederland (Nederlands Comité voor ondernemerschap en financiering, 2018). Naast het creëren van banen dragen succesvolle snelgroeiende bedrijven bij aan andere economische indicatoren zoals economische productiviteit, groei en innovatie (Van Praag & Versloot, 2007).

Snelle groei brengt ook problemen met zich mee zoals het aantrekken van financiële middelen om de groei te bestendigen (Davila, Foster, & Gupta, 2003). Vanwege het gebrek aan financiële middelen, zoals bijvoorbeeld een tekort aan cashflow, wordt hierbij de groei uitgesteld terwijl dit strategisch niet het beste zou zijn. Daarnaast wordt groei vertraagd door dynamische problemen tijdens het groeiproces (Penrose, 1959). Naast de financiële perikelen ervaren snelgroeïende bedrijven problemen met het vinden van een geschikte bedrijfslocatie en een tekort aan vaardigheden, zoals managementvaardigheden (Lee, 2014).

Het fenomeen snelle groei is actueel en relevant omdat snelle groei een indicatie geeft van marktacceptatie en bedrijfssucces (Feesser & Willard, 1990). Ook is snelle groei, in de zin van omzetgroei, een teken dat consumenten percipiëren dat een bedrijf een onderscheidende waarde in de vorm van producten en diensten levert ten opzichte van de concurrentie(idem). Vragen als: *“Waarom zijn deze bedrijven wel in staat om onderscheidende producten of diensten te leveren?”* Of *“Hoe stimuleer je snelle groei?”* en *“Wat zijn de determinanten van succesvol ondernemerschap?”* zijn leidend als vraagstukken waar ondernemers, investeerders, beleidsmakers en wetenschappers zich mee bezig houden (Audretsch & Thurik, 2001).

Dit onderzoek focust zich op snelgroeïende bedrijven en richt zich met name op de ondernemers binnen snelgroeïende bedrijven. Volgens De Mol (2016) dragen zowel affectieve determinanten als rationele eigenschappen bij aan bedrijfsprestaties. Affectieve determinanten worden samengevat als de gevoelens en emoties van individuen (Watson & Clark, 1984). Doorzettingsvermogen en toewijding om snelle groei te bereiken wordt in de literatuur aangehaald als een noodzakelijke voorloper voor succesvolle snelle groei (Cooper & Artz, 1995; Davidsson, 1991). Wetenschappelijk onderzoek wijst uit dat dit wordt gestimuleerd door passie voor ondernemerschap (Cardon & Kirk, 2015). Rationele eigenschappen betreft volgens De Mol (2016) het *human capital en social capital* van een bedrijf. Social capital wordt ook wel relationeel kapitaal genoemd en verwijst naar het vermogen van een individu om door middel van relaties binnen een netwerk toegang te krijgen tot hulpbronnen (Burt, 1992). Human capital is een begrip dat gaat over de kennis, vaardigheden en ervaring van topmanagers (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011).

Ervaring als een van de onderdelen binnen het human capital heeft volgens Kor (2003) invloed op de bedrijfsprestaties in termen van groei. In verschillende onderzoeken is onderzocht wat de invloed is van verschillende type ervaringen op snelle groei van bedrijven.

Echter, de wetenschappelijke literatuur is beperkt over *hoe* ervaringsfactoren bijdragen aan snelle groei. Daarnaast is er nog weinig theorie beschikbaar binnen de onderzoekscontext van midden- en kleinbedrijven. Het gat in de literatuur schetst dat er nog onvoldoende onderzoek is gedaan naar de wijze waarop ervaring binnen het TMT van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven bijdraagt aan snelle groei. Het TMT van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven blijken beter in staat om kansen voor een bedrijf te identificeren alsmede een bredere en diverse pool aan kennis en ervaring aan te spreken (Koryak, et al., 2015).

Onderhavig onderzoek richt zich op de wijze waarop ervaring bijdraagt aan snelle groei om topmanagers van midden- en kleinbedrijven bewust te laten worden van de mogelijke manieren waarop ervaringsfactoren kunnen worden ingezet om snelle groei te bereiken. De resultaten uit onderhavig onderzoek biedt hiertoe handvatten die in de praktijk kunnen worden gebruikt.

1.2 Onderzoeksvraag en antwoord

Onderstaande onderzoeksvraag is opgesteld aan de hand van de beperkte literatuur op het gebied van de wijze waarop ervaringsfactoren binnen het TMT bijdragen aan snelle groei van midden- en kleinbedrijven:

Hoe dragen ervaringsfactoren binnen het top management team van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven bij aan snelle groei?

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn er drie deelvragen opgesteld:

- Wat is snelle groei binnen een midden- en kleinbedrijf?
- Welke ervaringsfactoren zijn belangrijk om een midden- en kleinbedrijf snel te laten groeien?
- Hoe draagt ervaring bij aan snelle groei van midden- en kleinbedrijven?

De wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek betreft een aanvulling op de bestaande literatuur binnen het werkveld van ervaringsfactoren binnen het TMT en snelgroeiende midden- en kleinbedrijven. Het resultaat bevat verscheidene manieren waarop ervaring bijdraagt aan snelle groei. Het TMT moet hierbij denken aan het ontwikkelen en toepassen van een groeistrategie, het begeleiden en aansturen van personeel, het nemen van adequate

besluiten rondom het personeelsbeleid en het herkennen, begrijpen en beoordelen van kansen en bedreigingen. De bovengenoemde resultaten hebben een mediërende functie binnen de bestaande relatie van ervaring binnen het TMT en snelle groei (zie afbeelding 7). De uitkomsten van dit onderzoek zorgen ervoor dat de bestaande relatie wordt versterkt.

1.3 Kernconcepten

In dit hoofdstuk worden de kernconcepten uit de onderzoeksvraag uitgelegd. Deze belangrijke begrippen worden hieronder kort toegelicht en in de literatuurstudie uitgebreid behandeld.

Top management team (TMT): Het TMT bestaat uit meerdere managers welke de leiding vormen van het dagelijks bestuur van het bedrijf. Deze managers werken samen als een ‘team’ wat impliceert dat zij als een eenheid mogen worden beschouwen (Penrose, 1959).

Midden- en kleinbedrijf: Het midden- en kleinbedrijf betreft de context waarbinnen onderhavig onderzoek plaatsvindt. De definitie is als volgt: “Het midden- en kleinbedrijf is een bedrijf met maximaal 250 werknemers en maximaal 50 miljoen omzet of balanstotaal van maximaal 43 miljoen (European Commission, 2003).”

Ervaringsfactoren: De betekenis van het woord ervaring wordt door de Dikke van Dale omschreven als: 1. Het ervaren of 2. Dat wat iemand ervaren heeft. Concreet betekent dit opgedane kennis, inzichten en vaardigheden uit het verleden (Carpenter & Sanders, 2001). Onder ervaringsfactoren worden verschillende type ervaringen verstaan. Ervaring verkregen als individu voor of tijdens de ontwikkeling van de onderneming of als groep tijdens het exploiteren van de onderneming (Kor, 2003).

Snelle groei: Het fenomeen snelle groei heeft betrekking op bedrijven die in de meest recente drie boekjaren met gemiddeld meer dan 20% groeien in omzet- of werknemersaantallen (Ahmed, 2006; Acs, Parsons, & Tracy, 2008).

1.4 Opbouw scriptie

Hoofdstuk twee vormt, na de zojuist besproken inleiding, een uiteenzetting van de bestaande literatuur aangaande de theoretische beantwoording van hoofd- en deelvragen. Naast de theoretisch beantwoording van de deelvragen, zal een conceptueel model worden weergegeven. Het model wordt vormgegeven op basis van empirische data die verkregen is uit bestaande theorie en exploratieve interviews. In het derde hoofdstuk ontvouwt zich de onderzoeksmethodologie en wordt nader ingegaan op de wijze waarop het onderzoek zal

plaatsvinden. Voorts wordt in het vierde hoofdstuk de empirische resultaten geanalyseerd en volgt er een conclusie en discussie in hoofdstuk 5. Tot slot zullen de onderdelen suggesties tot vervolgonderzoek, management- en theoretische implicaties dit onderzoek afronden.

2. Literatuurstudie

De literatuurstudie betreft een theoretische verkenning naar hoe verschillende type ervaringsfactoren binnen het TMT van snelgroeïende midden- en kleinbedrijven bijdraagt aan snelle groei. Allereerst wordt het belang van snelle groei geschetst. Vervolgens zal de definitie van snelle groei worden omschreven, waarna door middel van een conclusie de eerste deelvraag wordt beantwoord. Voorts worden de factoren van snelle groei nader toegelicht. Tot slot zal in de literatuurstudie dieper worden ingegaan op het TMT en de verschillende type ervaringen.

2.1 Snelle groei in bedrijven

De toenemende dynamische en onvoorspelbare omgeving waarbinnen bedrijven opereren verlangt flexibiliteit en wendbaarheid (Volberda, 2015). Ingrijpende transitie's in de vorm van digitalisering, verduurzaming en internationalisering vragen om aanpassingsvermogen van ondernemers (Nederlands Comité voor ondernemerschap en financiering, 2018). Het menselijk kapitaal, strategie, personeelsbeleid, innovatie en vaardigheden worden gezien als vijf belangrijke domeinen teneinde snelle groei te genereren (Demir, Wennberg, & McKelvie, 2017). Hieruit blijkt dat naast opleidingsniveau, groei-aspiraties en (cognitieve) vaardigheden ervaring één van de determinanten is die bepalend is voor snelle groei. (Demir et al., 2017; Wiklund & Shepherd, 2003)

2.2 Het belang van snelle groei

Snelgroeïende bedrijven leveren economische toegevoegde waarde en vormen een belangrijke stimulans voor de nationale economie met betrekking tot werkgelegenheid en economische groei (Barringer, Jones en Neubaum, 2005). Deze type bedrijven zijn naast een stimulans voor nationale economie, van bijzonder belang voor academici en ondernemers/managers, omdat snelle groei een indicatie geeft van marktacceptatie en bedrijfssucces (Feaser & Willard, 1990). De potentie om lange termijn resultaten te genereren voor aandeelhouders en stakeholders benadrukt het belang om meer kennis te verkrijgen over snelgroeïende bedrijven. De aandeelhouderswaarde op de langere termijn stijgt gemiddeld met één derde indien bedrijven groei laten zien (Pfeiffer, 1998). Naast de positieve effecten voor de direct belanghebbenden zorgen snelgroeïende bedrijven ook voor werkgelegenheid. Vanaf eind 2014 tot en met eind 2017 bezorgen de Nederlandse snelgroeïende bedrijven de nationale economie 32.000 nieuwe banen (Nederlands Comité voor ondernemerschap en financiering, 2018).

Op zowel micro- als macroniveau spelen snelgroeïende bedrijven een belangrijk rol. Op macroniveau als drijver van kwalitatieve verandering alsmede baancreatie en op microniveau als motor achter de vorming van en daaropvolgende groei voor nieuwe bedrijven (Stam E. , 2005). Voor economische groei en werkgelegenheid is het van belang dat bedrijven groeien. Ondernemingsgroei is op lange termijn afhankelijk van innovatie. Innovatie dient een maatschappelijk doel en zorgt ervoor dat mensenlevens significant verbeteren (Albstrom, 2010). Albstrom (2010) stelt hierbij dat het toepasbaar maken van opgedane kennis uit innovaties zorgt voor een stijging van welvaart. Disruptieve innovatie is de belangrijkste route om te zorgen voor stijging in welvaart omdat grote groepen consumenten worden bereikt (Christensen & Raynor, *The innovator's solution*, 2003). Innovatie is één van de factoren die snelle groei binnen bedrijven realiseert (Demir et al., 2017; Barringer et al., 2005). Christensen & Raynor (2003) stellen dat het gevaarlijk is om innovaties teveel te laten afhangen van de beste klanten door nauwgezet naar de behoefte en wensen van deze groep te luisteren. De rol van het TMT is hierbij om waardevolle middelen te alloceren aan de behoefte van nieuwe groei en deze af te stemmen op de bedrijfsstrategie.

2.3 Definitie van snelgroeïende bedrijven

Literatuurverkenning leert dat er binnen de bedrijfskunde als wetenschap uiteenlopende definities over de term snelgroeïende bedrijven bestaan. De inconsistente definities van snelgroeïende bedrijven zorgen voor een gefragmenteerd beeld. Het inconsistente gebruik van de definitie zorgt er tevens voor dat onderzoeken onvergelykbaar zijn. Edith Penrose (Penrose, 1959) is met haar boek, *The theory of the Growth of the firm*, een belangrijke grondlegger van het strategisch denken over bedrijfsgroei. Penrose spreekt in de basis over twee verschillende connotaties van groei. Groei kan worden uitgedrukt in toename van hoeveelheden zoals omzet, productiviteit en export. Ook wordt het gebruikt als een toename of verbetering in kwaliteit als gevolg van een ontwikkelingsproces binnen de onderneming.

Uit de literatuur blijkt dat toename van de waarde van activa een meetinstrument is om groei te meten (Davidsson, Delmar, & Wiklund, 2006). Echter, door activa als indicator te nemen voor groei worden bedrijven in de dienstensector mogelijk tekort gedaan. Activa kunnen een goede graadmeter zijn voor groei van kapitaalintensieve bedrijven, maar niet voor bedrijven in de dienstensector met relatief weinig activa. Een andere indicator voor groei is stijging in het aantal werknemers (Coad, 2009; Davidsson et al., 2006). Het CBS (2018) definieert snelgroeïende bedrijven door middel van vergelyk van bedrijven die drie jaar op rij een groei

van het aantal werknemers laat zien van gemiddeld 10% of meer per jaar. Hierbij dient een bedrijf bij aanvang te beschikken over minimaal tien werknemers. De OECD stelt nagenoeg dezelfde eisen, maar verwacht een gemiddelde werkgelegenheidsgroei van 20% over een periode van drie jaar alvorens een bedrijf als snelgroeiend wordt bestempeld (Ahmed, 2006).

Groei in aantal werknemers wordt als indicator breed gedragen in zowel management als economische literatuur (Coad, 2009; Davidsson et al., 2006). Een belangrijk voordeel van groei in aantal werknemers is dat hetgeen als indicator, in tegenstelling tot financiële hoeveelheden, niet onderhevig is aan deflatie (Coad, 2009). Bij louter te kiezen voor groei in aantal werknemers worden bedrijven die jaarlijks efficiëntieslagen maken, en om deze reden krimpen in werknemersaantallen, tekort gedaan. Een andere veel gebruikte indicator om groei te duiden is omzet. In het onderzoek van Wiklund & Shepherd (2003) naar groeiaspiraties van managers en het bereikte groeiniveau wordt snelle groei getypeerd als een bedrijf dat jaarlijks minimaal 20% omzetgroei genereert. Acs et al., (2008) hanteert de definitie dat een bedrijf in de laatste vier jaar zijn omzet moet verdubbelen en een kwantificeerbare groei van twee of meer werknemers in dezelfde periode laat zien. Een verdubbeling van de omzet in vier jaar tijd is met andere woorden een gemiddelde omzetgroei van bijna 20% per jaar. Groei in werknemers aantallen en omzet zijn de meest gebruikte indicatoren (Daunfeldt, Elert, & Johansson, 2013).

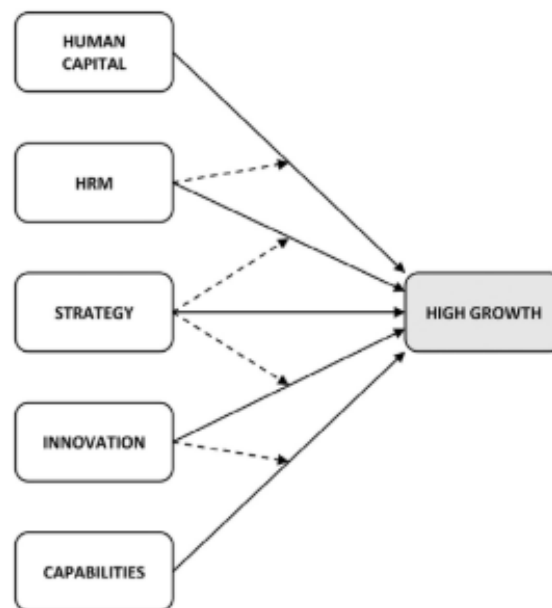
Conclusie definitie

In dit onderzoek spreken we van een snelgroeiende onderneming als deze in staat blijkt om minimaal 20% per jaar gemiddeld in omzet- of werknemersaantallen te groeien in de meest recente drie boekjaren. Reden voor deze keuze is dat de meeste literatuur gebaseerd is op deze indicatoren waardoor bevindingen passende aansluiting vinden op de literatuur over snelgroeiende bedrijven.

2.4 Factoren voor snelle groei

In deze paragraaf zal worden uitgelegd welke factoren invloed hebben op snelgroeiende bedrijven en hoe het TMT bijdraagt aan succes. Dit wordt zowel door een externe factor als interne factoren gedreven. De externe factor betreft de vraag uit de markt. Hierbij veronderstellen Feeser & Willard (1990) dat de markt een behoefte heeft naar een product of dienst. Hierbij is de marktperceptie dat de producten of diensten van snelgroeiend bedrijf X over het algemeen een meer onderscheidende waarde levert dan de producten of diensten van

de concurrentie. Daarnaast zijn er vijf interne factoren (zie afbeelding 1) die invloed hebben op snelgroeiende bedrijven.



Afbeelding 1: Volgens het artikel van Demir, Wennberg, & McKelvie (2017) zijn menselijk kapitaal, HRM, strategie, innovatie en vaardigheden de vijf drijvers om snelle groei te bereiken.

Een overzicht van de bestaande artikelen over snelgroeiende bedrijven laat een gefragmenteerd beeld zien van alle beschikbare literatuur over dit onderwerp. Barringer et al. (2005) en Demir et al. (2017) hebben onderzoek gedaan naar factoren die snelgroeiende bedrijven beïnvloeden op basis van bestaande onderzoeksresultaten. Uit de analyse van de beschikbare literatuur hebben zij verschillende factoren aangeduid die volgens hen snelgroeiende bedrijven beïnvloeden. Volgens Barringer et al. (2005) hebben vier factoren invloed op snelle groei. Hij gaat uit van de kenmerken van de ondernemer, bedrijfseigenschappen (in de vorm van lange termijn visie en inzet voor groei), bedrijfspraktijken (in het creëren van unieke klantwaarde creëren, productsuperioriteit en innovatie) en tot slot personeelsbeleid praktijken.

Demir et al. (2017) heeft recent en twaalf jaren later dan Barringer et al. (2005) een soortgelijk onderzoek verricht. Hij heeft uiteindelijk vijf factoren benoemd die zijn onderverdeeld in menselijk kapitaal, personeelsbeleid, strategie, innovatie en vaardigheden. Huidig onderzoek neemt de onderzoeksresultaten van Demir et al. (2017) als uitgangspunt om

de onderzoeksvraag verder te specificeren. Aangezien het onderzoek van Demir et al. (2017) recent is uitgevoerd en logischerwijs meer literatuur heeft kunnen analyseren. Daarnaast is in het onderzoek van Demir et al. (2017) voortgebouwd op het onderzoek van Barringer et al. (2005) en is op duidelijke wijze onderscheid gemaakt tussen de factoren waardoor een helder overzicht is ontstaan. Er is anno 2019 een ontwikkeling in verband met de factoren voor snelle groei die leidt tot nieuwe inzichten binnen het werkveld. Snelgroeierende bedrijven met veel schuldfinanciering blijken minder geprikkeld te worden om nieuwe productieve investeringen te doen waardoor hun groei negatief wordt beïnvloedt (Anton, 2019). De negatieve relatie tussen financiële ontwikkeling en snelle groei in termen van personeelsgroei bevestigt eerdere bevindingen. Deze bevindingen laten zien dat in minder financieel ontwikkelde economieën, snelgroeierende bedrijven sneller groeien in personeel. Anno 2019 zijn er verder geen recente ontwikkelingen op het gebied van factoren voor snelle groei te noemen.

Als basis voor snelle groei volgt een uiteenzetting van de vijf drijvers van snelle groei volgens model uit het artikel van Demir et al.(2017). Daarna zal worden ingegaan op het TMT en het belang van intrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie is een synoniem voor ambitie om snel te groeien (De Mol, 2016). In onderhavig onderzoek zal daarom worden gesproken van ambitie in plaats van intrinsieke motivatie welke vertaalt in ambitie om snel te groeien worden toegelicht.

2.4.1 Innovatie

Uitgaven aan onderzoek en ontwikkeling, octrooi- of patenttoepassingen en introductie van nieuwe producten worden geassocieerd met snelle groei (Stam & Wennberg, 2009; Coad & Rao, 2008). Uit de bevindingen van deze onderzoeken blijkt dat innovatie over het algemeen belangrijk is voor omzetgroei in snelgroeierende bedrijven. Onder innovatie wordt verstaan (vertaald uit het Engels): “Het doen van nieuwe dingen of dingen doen die al op een nieuwe manier worden gedaan, inclusief producten, diensten en processen die nieuw zijn voor het bedrijf of de sector waarin het bedrijf actief is (Schumpeter, 1947, p. 151).” Aanvullend kan worden beweerd dat innovatie wordt gezien als een levensvatbaar middel om groei te bestendigen, maar waarvan de resultaten onzeker zijn (Audretsch, Coad, & Segarra, 2014).

In verschillende landen wordt aangetoond dat innovatie bijdraagt aan het creëren van snelgroeierende bedrijven. Zo laten Goedhuys & Sleuwaegen (2010) zien dat Afrikaanse bedrijven die zich bezighouden met productinnovatie over het algemeen sterke groeicijfers

laten zien. Onderzoek in zestien Europese landen concludeert dat, bij landen die zich dicht tegen de technologische grens bevinden, snelgroeiende bedrijven innovatiever zijn dan niet snelgroeiende bedrijven (Hölzl, 2009). Een belangrijke noot is dat innovatie afhankelijk is van bedrijfsstrategie (Parker, Storey, & Witteloostuijn, 2010; Stam & Wennberg, 2009).

2.4.2 Strategie

Strategie is het volgens een patroon nemen van bedrijfsbeslissingen die de doelstellingen, het beleid, doelen en de plannen hoe de doelen te behalen bepaald (Andrews, 1971). Het belang van een strategie wordt benadrukt in het onderzoek van Shuman, Shaw, & Sussman (1985) waaruit blijkt dat de groeisnelheid van bedrijven verband houdt met geformaliseerde strategische planningspraktijken. Dit betreft een strategisch planningsproces waarbij de strategie op structurele wijze wordt ontwikkeld en geïmplementeerd. Strategische planningsprocessen en progoseproblemen komen vaak voor bij snelgroeiende bedrijven waardoor er behoefte is aan flexibele routines en gestandariseerde planningscycli (Hambrick & Crozier, 1985; Bos & Stam, 2011). Dit benadrukt het belang van strategie binnen snelgroeiende bedrijven. Een andere bevinding uit het onderzoek van Shuman, Shaw en Sussman (1985) is dat ondernemers in de beginfase vooral vertrouwen op ervaring en intuïtie en dat men, naarmate de tijd vordert, een steeds geavanceerder strategisch planningsproces ontwikkelt. Strategie draagt bij als een belangrijk middel om noodzakelijke verandering te bewerkstelligen in de realisatie van toekomstige bedrijfsgroei (Sims & O'Regan, 2006).

2.4.3 Vaardigheden

Vaardigheden kunnen worden gedefinieerd als veranderen, aanpassen en vervangen van middelen, praktijken en processen om bepaalde doelen te bereiken die het bedrijf ten goede komen (Demir et al., 2017). Volgens Leonard-Barton (1992) zijn vaardigheden belichaamd in zowel mensen als in technologieën en systemen. De definitie van Teece, Pisano, & Shuen (1990) is het meest duidelijk: “Een reeks gedifferentieerde vaardigheden, aanvullende middelen en routines die de basis vormen voor de competitieve capaciteiten van een bedrijf en een duurzaam voordeel in een bepaald bedrijf” (1990: 28). Vaardigheden kunnen mogelijk duurzaam bijdragen aan snelle groei op het moment dat het moeilijk is om deze vaardigheden te verplaatsen en te imiteren (Dyer & Singh, 1998). Vaardigheden bestaan uit kennis die onbeschreven, complex, ‘kleverig’ van aard en lastig te imiteren is (Kogut & Zander, 1992).

Binnen snelgroeiende bedrijven maakt men in de literatuur een onderscheid tussen drie verschillende vaardigheden. Management-, financiële- en innovatievaardigheden vullen een

belangrijke rol verschillende type strategische uitdagingen en dragen bij aan groeipaden als marktexpansie en productinnovatie van snelgroeiende bedrijven (Stam & Wennberg, 2009; Barbero, Casillas, & Feldman, 2011; Chan, Bhargava, & Street, 2006).

2.4.4 Personeelsbeleid

Een van de serieuze uitdagingen van een snelgroeiende organisatie is om te voorzien in de nagenoeg structurele behoefte aan nieuw personeel (Hambrick & Crozier, 1985).

Verschillende praktijken in personeelsbeleid, welke in hoofdlijnen bestaan uit werknemersselectie, werknemerstraining en werknemers- en managersbeloningssystemen, hebben de potentie om bedrijfsprestaties te verbeteren (Huselid, 1995). Succesvolle snelgroeiende bedrijven doen veel moeite om de HR afdeling te bemannen met hoogopgeleide professionals (Hambrick & Crozier, 1985, p. 40). Deze professionals besteden veel tijd aan uitgebreide zoek- en selectiepraktijken om talent te rekruteren. Ze zijn betrokken en raken vertrouwd met de cultuur en ideologie van het bedrijf (idem).

Snelgroeiende bedrijven leggen over het algemeen meer de nadruk op persoonlijke ontwikkeling door middel van opleiding en training om doelstellingen te bereiken dan langzaamgroeiende bedrijven (Barringer et al., 2005). Specifieke bedrijfsgerelateerde training resulteert in competenties die voor concurrenten moeilijk imiteerbaar zijn. Ook toonde Barringer et al. (2005) aan dat er een positieve relatie is tussen hoge groei en het aanbieden van financiële beloningen en aandelenopties aan werknemers. Kijkend naar leiderschap binnen snelgroeiende organisaties en het aantal werknemers, toont onderzoek van Chan, Bhargava, & Street (2006) aan dat de uitdagingen voor leiderschap van ondernemers afneemt naarmate het aantal werknemers binnen het bedrijf toeneemt. Dit is geen toeval gezien de managementstijl van ondernemers naarmate de groei toeneemt verandert van direct toezicht binnen de operaties naar indirecte controle (idem).

2.4.5 Menselijk kapitaal

Volgens de ‘upper-echelon theory’ is een organisatie een weerspiegeling van de keuzes en het gedrag van haar topmanagers (Hambrick & Mason, 1984). Menselijk kapitaal houdt een positieve correlatie met ondernemerssucces omdat vaardigheden van eigenaren de kans vergroot om nieuwe hulpbronnen in de zin van financieel- en fysiek kapitaal aan te trekken, zakelijke kansen te ontdekken en nieuwe kennis en vaardigheden helpt te verzamelen (Unger, Rauch, Frese, & Rosenbusch, 2011). Volgens Unger et al., (2011) lijken menselijk kapitaal criteria vooral belangrijk in het voorspellen van het succes van jonge bedrijven.

Onderzoekers zien een nog grotere rol weggelegd voor het menselijk kapitaal vanwege de toename van kennisintensiteit bij de meeste werkzaamheden (Bosma, Van Praag, Thurik, & De Wit, 2004; Honig, 2002).

Menselijk kapitaal wordt gedefinieerd als “kennis die belichaamd is in mensen” (Coff, 2002). Onder menselijk kapitaal worden eigenaren, ook wel het TMT, van een bedrijf bedoeld. Zoals Penrose (1959) beschrijft, bestaat het TMT uit meerdere individuen die tezamen een ‘team’ vormen. Dit impliceert dat dat dit team in principe mag worden beschouwd als eenheid. Binnen de midden- en kleinbedrijven tak is het TMT belast met een bestuurlijke taak en bezit men regelmatig ook de aandelen van de onderneming. Binnen onderhavig onderzoek wordt er onderscheidt gemaakt tussen twee verschillende titels. De algemeen directeur wordt uitgedrukt als Chief Executive Officer (CEO). Binnen het TMT wordt functioneel onderscheid gemaakt tussen verschillende leiderschapsrollen: Chief Financial Officer (CFO), Chief in the Marketing (CMO), engineering (CTO) en operations (COO) (Qian, Cao, & Takeuchi, 2013).

Persoonlijke kenmerken van ondernemers behoren tot de sterkste voorspellers van succes of mislukking van nieuwe ondernemingen (Baum et al., 2006). Inzicht krijgen in de persoonlijke kenmerken van ondernemers die succesvolle ondernemingen stimuleren kan dus belangrijke sociale en economische voordelen opleveren (Baum & Bird, 2010). In het artikel van Demir et al. (2017) wordt menselijk kapitaal onderverdeeld in educatieniveau, vaardigheden van oprichters, management ervaring, cognitieve vaardigheden en domeindeskundigheid (sector- en ondernemerservaring). In deze onderverdeling specificeert onderhavig onderzoek naar het element ervaring. Ervaring blijkt namelijk een toegevoegde waarde te zijn voor bedrijfssucces (Nuscheler, Engelen, & Zahra, 2019).

2.5 Ervaring binnen het TMT

Ervaring speelt een belangrijke rol in snelgroeende bedrijven. Recent onderzoek laat zien dat nieuwe op technologie gebaseerde bedrijven uitsluitend groeien wanneer startup ervaring aanwezig is binnen het TMT (Nuscheler et al., 2019). Ervaring wordt binnen de literatuur op verschillende manieren gemeten. Quinones et al. (1995) heeft in zijn onderzoek naar de relatie tussen werkervaring en bedrijfsprestaties een model ontworpen dat bestaat uit twee dimensies ervaring welke bestaan uit modus (hoeveelheid, type en tijd) en specificiteit (taak, baan en organisatie). Kor (2003) heeft een ander type model ontwikkeld dat onderscheid maakt tussen twee vormen van ervaring, te weten: bedrijfsspecifieke- en gedeelde team

specifieke ervaring. Ook beschrijft hij sectorspecifieke ervaring die in onderhavig onderzoek separaat van managementervaring wordt geformuleerd. Deze wordt als onafhankelijke variabele gepositioneerd omdat sectorspecifieke ervaring niet per definitie in de rol als manager hoeft te worden opgedaan. Daarnaast heeft ondernemerservaring een significante impact op de performance van een bedrijf (Stuart & Abetti, 1990).

2.5.1 Ondernemerservaring

Ondernemerservaring is volgens Stuart & Abetti (1990) voor investeerders al jarenlang een belangrijk meetinstrument in de beoordeling van de aantrekkelijkheid van nieuwe bedrijven. Ondernemerservaring is een aanjager van snelle groei omdat kennis en ervaring uit eerdere en huidige inspanningen als ondernemer gebruikt wordt in de onderneming wat bijdraagt aan de overlevingskansen en groei (Florin, Lubatkin, & Schulze, 2003). Snelgroeierende bedrijven waar oprichtende ondernemers aan het roer staan, blijken beter in staat in het ‘denken van grote’ strategieën (Feesser & Willard, 1989). Eerdere ondernemerservaring is de sterkste voorspeller van toekomstig ondernemingssucces (Singer, 1995). Daarnaast toont Barringer et al. (2005) aan dat ondernemers met eerdere ondernemerservaring sneller geneigd zullen zijn om dure fouten te vermijden dan ondernemers zonder eerdere ondernemerservaring.

Menselijk kapitaal wordt gedefinieerd als “kennis die belichaamd is in mensen” (Coff, 2002). Er zijn twee type kennis welke voorkomen uit ervaring. Kennis dat is gecodeerd en is vastgelegd, ook wel historische kennis, alsmede kennis dat niet is gecodeerd, in de hoofden van mensen, ook wel onbewuste kennis genoemd. Ongeschreven kennis is een belangrijk concurrentievoordeel omdat deze bron door concurrenten lastig te verkrijgen of te imiteren is (idem). In toenemende mate wordt dit concurrentievoordeel toegeschreven aan verschillen in bedrijfsprestaties. De onbewuste kennis in de hoofden van mensen komt voort uit opgedane ervaringen in het verleden. Ondernemers die bedrijven hebben opgericht kunnen een belangrijke bron van bedrijfsspecifieke kennis zijn. Een oprichter beschikt over de kennis van oorspronkelijke doelen en bronnen van het bedrijf en weet deze mogelijk in te zetten in de pad afhankelijke ontwikkeling teneinde groeikansen te benutten (Kor, 2003). Hierbij is het van cruciaal belang om menselijk kapitaal in de hoedanigheid van oprichters niet verloren te laten gaan. Deze vorm van ondernemerservaring is ingebed in de oorspronkelijke oprichters van het bedrijf en is niet overdraagbaar (Bailey & Helfat, 2003).

2.5.2 Management ervaring

Ondanks dat in het algemeen wordt verondersteld dat leden van de dominante coalitie(TMT) van een bedrijf op een generalistische wijze naar de organisatie dienen te kijken, wordt door het individuele TMT lid op basis van eerder opgedane ervaring naar de organisatie gekeken (Hambrick en Mason, 1984). Brüderl en Preisendörfer (2000) constateren dat er een positieve correlatie bestaat tussen managementervaring en snelle groei, wat tot consistente bedrijfsresultaten leidt. Het positieve effect komt volgens hen voort uit eerdere kennis, netwerkconnecties en het begrijpen van de managementspelregels zoals het aansturen en begeleiden van personeel. Deze factoren geven managers vertrouwen waarbij een vruchtbare bodem wordt gevormd voor het ontwikkelen van een groeigerichte marktstrategie (Brüderl and Preisendörfer, 2000). Op basis van eerdere ervaringen is een manager in staat om problemen in een eerder stadium te ontdekken en op snelle en adequate wijze op te lossen of te vermijden (idem).

Gedeelde team specifieke ervaring refereert aan managers besluitvormings- en implementatie ervaring. Een team dat gezamenlijk opereert bediscussieert en debatteert over strategische besluiten, waarbij managers kennis opdoen van elkaars vaardigheden, beperkingen, en idiosyncratische gewoonten (Penrose, 1959). Gedeelde specifieke teamervaring is een belangrijke pijler omdat een ingespeeld TMT ervaringen met elkaar deelt. Op deze wijze worden unieke gedeelde ervaringen ontwikkeld die het belang van organisatiegroei dienen (Kor, 2003).

2.5.3 Sector specifieke ervaring

Sectorervaring is een kritische vorm van management ervaring welke is ingebed in de onbewuste kennis van kansen, bedreigingen, concurrentie, marktomstandigheden, technologie, sectorspecifieke regelgeving alsmede opgebouwde goodwill met sectorspecifieke stakeholders zoals consumenten en leveranciers (Kor & Misangyi, 2008). Nieuwe ontwikkelingen in een industrie zoals technologie en concurrentie, volgen een padafhankelijkheid patroon waardoor eerder opgedane ervaringen bijdragen aan het begrijpen van de huidige dynamiek van een industrie (Arthur, 1994). Bekend zijn met sectorspecifieke technologie en marktomstandigheden kan volgens Roberts & Berry (1985) een kritisch bepalende succesfactor onder bedrijven zijn, omdat het managers in staat stelt om kansen en trends te herkennen (Rubenson, 1989). Daarbij draagt deze vorm van kennis bij aan belangrijke input bij groei- en investeringsoverwegingen (Kor, 2003). Ervaringskennis over klantvoorkeuren en de competenties van concurrentie is van groot belang voor de

positionering van producten en het beheersbaar maken van de dynamiek in het concurrentieveld (Boeker, 1997). Eerder opgedane sectorervaring binnen het TMT draagt bij aan het maken van weloverwogen keuzes over de strategische richting van het bedrijf.

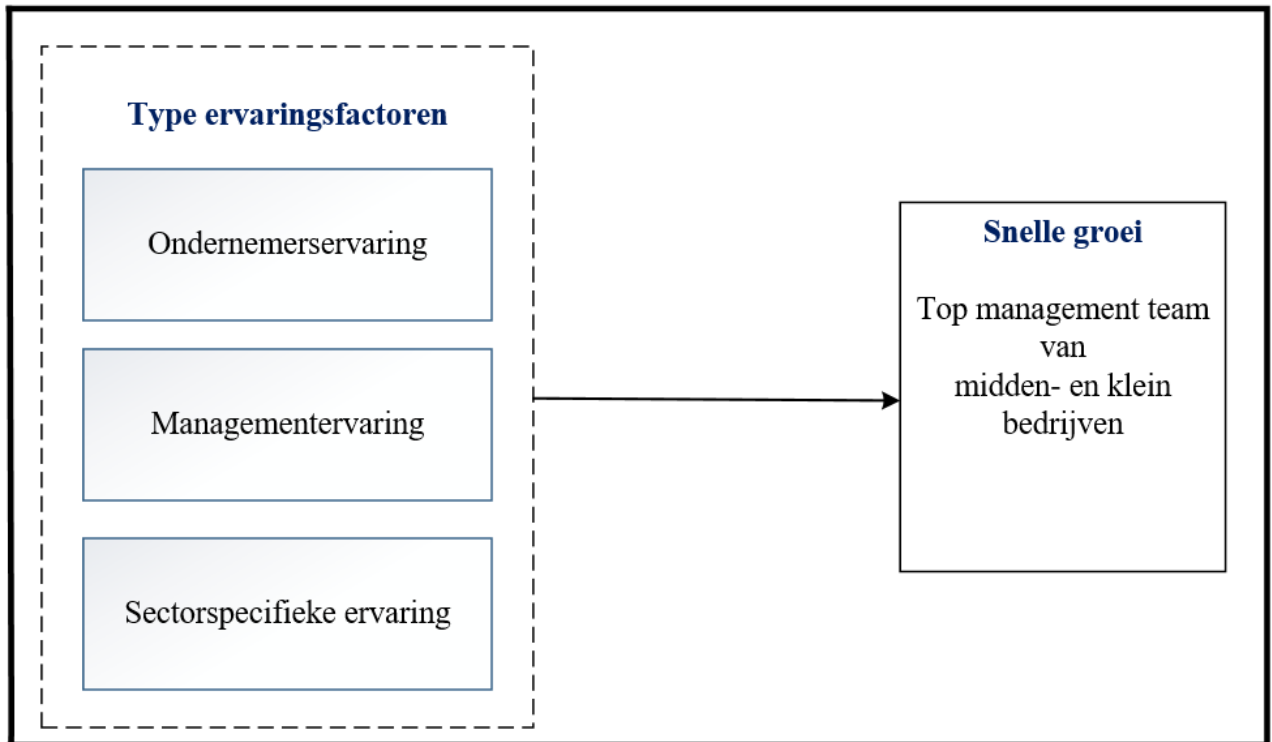
Topmanagementteams verschillen aanzienlijk in kennisniveau en ervaring waarbij TMTs relatief gezien een tekort hebben aan sectorspecifieke ervaring (Carpenter & Westphal, 2001; Finkelstein & Hambrick, 1996). Bij een gebrek aan sectorspecifieke managementervaring nemen de overlevingskansen voor ondernemingen af (Bruderl et al., 1992), omdat zij moeite hebben om een sterke marktpositie te verwerven (Kor, 2003). Dergelijke TMTs maken namelijk vaker kritische fouten en reageren niet tijdig op kansen en bedreigingen in de sector (Castanias & Helfat, 1991; Schoonhoven, Eisenhardt, & Lyman, 1990).

Ook kan het netwerk van de directie een gunstige rol spelen met betrekking tot de reeds opgebouwde goodwill met sleutelspelers binnen de sector, waarbij het doel is verdere bedrijfsgroei te genereren (Kor & Sundaramurthy, 2009). Het sociaal kapitaal is gebaseerd op het feit dat een netwerk waarde biedt aan alle leden van een bedrijf door hen toegang te verschaffen tot de sociale bronnen die zijn ingebed in een netwerk (Bourdieu, 1985; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001). Daarbij biedt het toegang tot informatie- en bronnennetwerken (Carpenter & Westphal, 2001). De eerdere ervaring van bestuurders bij verschillende partijen in de focale sector wordt het netwerk met externe actoren in de industrie vergroot. Dit leidt tot meer zakelijke leads voor het bedrijf, evenals informatie voor de beoordeling van de toewijding en betrouwbaarheid van partners (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Topmanagers met sectorspecifieke ervaring zijn in staat met hun kennis over kansen, bedreigingen, technologie, actoren en andere marktomstandigheden een belangrijke rol te spelen in de strategische besluiten van een bedrijf (idem).

2.6 Conceptueel model

Op basis van de bovengenoemde drie hoofdcategorieën met betrekking tot de verschillende type ervaringen is een conceptueel model opgesteld. Dit conceptueel model is op basis van de bestaande literatuur vormgegeven.



Afbeelding 2: Conceptueel model

3. Methodologie

In dit methodologie hoofdstuk worden ingegaan op de onderzoeksmethode welke toegepast wordt in onderhavig onderzoek. Vanuit de filosofische uitgangspunten tot en met de dataverwerking wordt toegelicht welke keuzes er zijn gemaakt om onderhavig onderzoek tot stand te brengen.

3.1 Type onderzoek

De ontologische stroming van waaruit dit onderzoek is opgezet betreft het nominalisme. Dit is een sociaal wetenschappelijk onderzoek welke vanuit het paradigma sociaal constructivisme kijkt naar de opvattingen over de aard van kennis (Easterby-Smith, Thorpe, & Jackson, 2015). De realiteit wordt bepaald door mensen in plaats van objectieve en externe factoren. Het is daarbij van belang inzicht te krijgen in de wijze waarop mensen begrijpen (Easterby-Smith et al., 2015). Onderhavig onderzoek betreft een inductief onderzoek met een kwalitatief karakter. Er is gekozen voor kwalitatief karakter omdat onderzoek wordt verricht naar onderliggende dimensies, verklaringen en redenen voor het sociale fenomeen snelle groei, in een natuurlijke context van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven (Yin R. K., 2014). Onderhavig onderzoek zal theorie vormen waarbij de volgorde van bijzonder naar algemeen is. Vanuit epistemologische grondslag zal getracht worden om onderliggende sociale fenomenen van TMTs van snelgroeiende organisaties bloot te leggen.

Anno 2019 is er weinig recente literatuur gepubliceerd over ervaring binnen TMTs in relatie tot snelgroeiende bedrijven. Echter, er is één onderzoek beschikbaar waar het fenomeen ervaring binnen het TMT in relatie tot aanhoudende groei is onderzocht. Dit betreft het onderzoek van Kor (2003): *“Experience based top management team competence and sustained growth.”* Daarbij wordt onderzoek gedaan naar een multi-level model van ervaringsgerichte TMTs. Op meerdere niveaus is er onafhankelijk onderzoek gedaan naar de constructen ervaring, TMT en groei, maar niet in relatie tot elkaar.

3.2 Casestudy

De onderzoeksstrategie bestaat uit het creëren van thema's door middel van de verkregen data uit de onderzoeksresultaten van een 'multiple casestudy' bij verschillende snelgroeiende bedrijven. Kort gezegd, met de multiple casestudy wordt de onderzoeker in staat gesteld om de holistische en zinvolle kenmerken van de gebeurtenissen in de realiteit te behouden (Yin, 2009). In dit specifieke onderzoek betreft dit het construct ervaring binnen het TMT van snelgroeiende bedrijven. Aan de hand van de data uit de interviews en de beperking tijd is

besloten om drie TMTs te benaderen. Elke vorm van data is geanalyseerd om vervolgens thema's te creëren. Deze thema's zijn herleidbaar uit de data binnen de casussen. Op deze wijze ontstaat er een 'within-case analyse'. Vervolgens vindt er een cross-case analyse plaats waarbij gekeken wordt naar welke thema's gemeenschappelijk voorkomen. Coderen werkt goed om de gemeenschappelijke ervaringen in verschillende cases vast te leggen, maar minder goed om de individuele uniciteit binnen cases vast te leggen (Ayres, Kavanaugh, & Knafl, 2003). Het is daarbij van belang om de data in de verschillende cases met elkaar te vergelijken om te kunnen analyseren welke thema's uit de data naar voren komen.

3.3 Case selectie

Het bewust selecteren van de cases draagt bij aan de effectiviteit van het kwalitatief onderzoek (Bryman & Bell, 2011). Bij de keuze van de cases zijn een aantal criteria leidend. Het bedrijf dient een snelgroeiende onderneming te zijn volgens de definitie die in de literatuurstudie is beschreven. Daarnaast dient het een midden- en kleinbedrijf te zijn op basis van de criteria van de Rijkdienst voor Ondernemend Nederland: "Een bedrijf met minder dan 250 medewerkers en een omzet minder dan €50.000.000; of ondernemingen met minder dan 250 medewerkers en minder dan €43.000.000 balanstotaal." Daarbij dient de onderneming bestuurd te worden door een meerkoppig managementteam omdat anders de gedeelde team-specifieke ervaringscomponent niet kan worden gemeten. Tot slot bestaat het TMT uit minimaal één oprichter die binnen het TMT actief is. Deze voorwaarde is belangrijk om het onderdeel ondernemerservaring te bestuderen.

Er is in de selectie van de cases bewust onderscheidt gemaakt tussen het verschillend aantal jaren ervaring binnen de TMTs. De reden tot deze keuze is om variatie inzichtelijk te krijgen tussen de verschillende cases en daarmee de externe validiteit van het onderzoek te bevorderen. Onderscheid is gemaakt tussen TMTs met relatief veel ervaring waar (géén enkele type ervaring die groter is dan tien jaar) en een TMT met relatief weinig ervaring. Bij TMTs met relatief veel ervaring heeft minimaal één lid meer dan tien jaar ervaring in één afzonderlijke ervaringscomponent. Bij TMTs met relatief weinig ervaring heeft geen enkel lid meer dan tien jaar ervaring in één van de drie afzonderlijke ervaringscomponenten. Geen ervaring in een onderdeel is hierbij niet mogelijk, omdat het bedrijf minimaal drie boekjaren dient te hebben afgerond om te voldoen aan de definitie van snelgroeiende bedrijven. Tijdens deze boekjaren ontwikkelt de organisatie interne ervaring. Binnen twee van de drie cases is een TMT onderzocht met meer dan tien jaren ervaring binnen de verschillende type ervaringen. De overige case kent een TMT van jonge ondernemers met geringe ervaring. Het

verrichten van onderzoek naar een case met relatief weinig ervaring geeft mogelijk andere onderzoeksresultaten dan de cases met relatief veel ervaring. Het is daarbij interessant om de betekenis van ervaring voor dit bedrijf inzichtelijk te krijgen en de wijze waarop deze wel of niet bijdraagt aan de snelle groei.

3.4 Niveau van analyse

Het niveau van analyse richt zich op de dominante coalitie van een bedrijf, in andere woorden het TMT. Hoewel de CEO, gezien de formele positie binnen een organisatie, vaak de krachtigste besluitvormer is binnen een bedrijf, is dit niet altijd bepalend voor de strategische richting van een bedrijf (Mintzberg, 1983). Grote aandeelhouders hebben mogelijk een krachtige stem over de richting van een organisatie. Daarnaast kunnen de inspanningen van de overige TMT leden een rol spelen in het besluitvormingsproces (Finkelstein, 1992). Het TMT bestaat uit leden die bijvoorbeeld de titel CEO, CFO of COO dragen en kunnen bestaan uit andere TMT leden indien zij deel uitmaken van het besluitvormingsorgaan van een organisatie. De focus van onderhavig onderzoek zal zich richten op het TMT, omdat de gedeelde inspanningen van alle TMT leden bepalend zijn voor de strategische richting van het bedrijf (Demir et al., 2017). Zij vormen binnen het niveau van analyse de onderzoeksdoelgroep.

3.5 Dataverzameling

Data is verkregen door het afnemen van dertien semi-gestructureerde interviews. De eerste drie interviews zijn exploratieve interviews en afgenomen met externe specialisten op het gebied van snelgroeiende bedrijven. Vervolgens zijn er tien interviews afgenomen met zowel topmanagers als medewerkers van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven. Middels de interviews wordt informatie verkregen over onderliggende motieven, percepties, contextuele factoren en perspectieven van de topmanagers. De methode van dataverzameling heeft betrekking op het coderen en thematisch analyseren van de interviewdata. Door middel van open, axiaal en selectief codes is getracht om de onderzoeksresultaten systematisch te ordenen (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012).

Op dit moment is er nog weinig theorie beschikbaar over het onderzoeksonderwerp. Daarom betreft onderhavig onderzoek een verkenning van het onderzoeksveld waarbij het nog onzeker is welke kant het onderzoek zal uitgaan. Om het onderzoeksgebied beter in kaart te brengen worden drie exploratieve interviews afgenomen. Uit de interviewresultaten zal mogelijk blijken welke verschillende type ervaringen binnen het TMT mogelijk van

toepassing zijn op de snelle groei die midden- en kleinbedrijven doormaken. Drie interviews worden afgenomen bij specialisten op het gebied van snelgroeiende bedrijven. Dit betreft een innovatiemanager die veel ervaring heeft met, en zelf onderzoek doet naar, start- en scaleups. Daarnaast is een directeur van een bedrijf die een groeiprogramma heeft ontwikkeld voor snelgroeiende bedrijven geïnterviewd. De geselecteerde onderzoekspopulatie heeft dagelijks te maken met snelgroeiende bedrijven en hebben door jarenlange ervaring veel kennis opgedaan over deze specifieke bedrijven. Tot slot wordt een “value belegger”, die geïnvesteerd heeft in snelgroeiende bedrijven, geïnterviewd over zijn visie op snelgroeiende bedrijven.

3.6 Betrouwbaarheid

Het uitgangspunt van onderhavig onderzoek is een maximaal haalbare betrouwbaarheid. De absolute betrouwbaarheid is daarentegen, net als de absolute waarheid in kwalitatief onderzoek, niet 100% te waarborgen. Er is getracht om willekeurige fouten zo veel mogelijk te beperken. Volgens Bryman & Bell (2011) is betrouwbaarheid de mate waarin dezelfde resultaten worden behaald bij herhaaldelijk onderzoek onder gelijke condities. Een manier om dit te bereiken is om een controlegroep binnen elke zelfstandige case te betrekken bij het onderzoek. De onderzoeksdoelgroep zal zich niet alleen beperken tot het TMT van bedrijven, maar reikt verder naar andere stakeholders die zich buiten het TMT bevinden. Het is mogelijk om medewerkers binnen de bedrijven op te nemen in de onderzoekspopulatie. Vanuit hun rol kunnen zij op een onafhankelijke manier het fenomeen ervaring binnen het TMT analyseren en beoordelen. De controlegroep tracht eventuele groupthink te onderschrijven of te ontkrachten door antwoorden van de respondenten met elkaar te vergelijken (Janis, 1972). Hierbij kan gedacht worden aan medewerkers binnen het bedrijf die veel kennis hebben van het TMT, maar er geen onderdeel van uitmaken.

3.7 Validiteit

Validiteit in onderzoek luistert naar de mate waarin getrokken conclusies een nauwkeurig beeld geven van hetgeen is onderzocht (Eriksson & Kovalainen, 2016). Het is van het grootste belang om de verkregen data vanuit de interviews op zorgvuldige wijze te behandelen. Taaluitingen van de interviewer en geïnterviewden kunnen de schijn wekken dat zij elkaar begrijpen. Zoals Van den Bersselaar (2016) beschrijft is het in de sociale wetenschappen van belang om de vraagstelling, begripsvorming en situatiedefinities zodanig te formuleren zodat deze herkenbaar zijn voor de betreffende geïnterviewde. De onderzoeker kan de wereld van het onderzoeksobject alleen van binnenuit ontsluiten. Daarom zullen

begrippen zo worden gekozen en uitgelegd dat deze te vertalen zijn in de alledaagse taal van het onderzoeksobject (van den Bersselaar, 2016). Het is in kwalitatief onderzoek niet mogelijk om volledig grip te krijgen op interpretaties, maar op deze wijze tracht de onderzoeker een zekere mate van controle op de interpretaties te bereiken.

De onderzoeker heeft getracht om de data te toetsen aan het construct ervaring. Hierbij is in de analyse van de data zorgvuldig gekeken of ervaring de aanleiding was van de resultaten. Soms bleek letterlijk uit de woorden van de respondenten dat ervaring de aanleiding. Ondanks dat het letterlijk de woorden van de respondenten waren, heeft de onderzoeker kritisch getoetst of de perceptie van de ondernemer en medewerkers juist is. De onderzoeker heeft daarbij altijd de volgende vraag in het achterhoofd gehouden: De ondernemer of medewerker stelt dat ervaring binnen het TMT de aanleiding is voor snelle groei, maar is dit daadwerkelijk zo? Derhalve is de perceptie van mensen getoetst aan de realiteit. In andere gevallen, waar het construct ervaring niet letterlijk uit de tekst is te herleiden, is de interpretatie van de onderzoeker middels een korte analyse beschreven. Hierbij geeft de onderzoeker zijn interpretatie ten aanzien van de relatie tussen ervaring en de uitkomsten.

Bryman en Bell (2011) geven aan dat de interne validiteit van onderzoek wordt vergroot door middel van triangulatie. Door het raadplegen van jaarstukken die door externe onafhankelijke opsteller zijn opgemaakt, is getracht om dit te bereiken. Bij voorkeur dienen de interviews ter controle naar de respondenten te worden gezonden. Echter, dit proces is niet voltrokken omdat de topmanagers en medewerkers onvoldoende tijd tot hun beschikking hadden.

4. Empirische resultaten

Allereerst vormt dit hoofdstuk een algemene beschrijving van de drie cases die binnen de onderzoekscontext zijn uitgevoerd. Vervolgens worden de resultaten besproken die verkregen zijn uit de onderzoekdata van de verschillende interviews.

4.1 Casebeschrijvingen

De drie verschillende cases zullen achtereenvolgend worden besproken in de huidige paragraaf (o.i.d.). Allereerst wordt een algemene introductie van iedere case weergegeven. Vervolgens wordt ingegaan op de producten en diensten die exploiteren en het bijbehorend afzetgebied. Voorts worden populatiekenmerken van de leden van het TMT uiteengezet. Deze kenmerken betreffen de leeftijd en jaren in sectorspecifieke-, management- en ondernemerservaring. Tot slot worden de groei in omzet en werknemersaantallen in relatieve cijfers weergegeven.

In onderstaand overzicht wordt een overzicht geschetst van de respondenten binnen de drie verschillende cases. Hierbij is de functie alsook de leeftijd en verschillende type ervaringen opgetekend. Op deze wijze wordt getracht om de respondenten te vergelijken.

	DevelopmentCo				YoungstarsCo			AdvisoryCo		
	<i>Resp.1</i>	<i>Resp.2</i>	<i>Resp.3</i>	<i>Resp.4</i>	<i>Resp.5</i>	<i>Resp.6</i>	<i>Resp.7</i>	<i>Resp.8</i>	<i>Resp.9</i>	<i>Resp.10</i>
Functie	CEO	CEO	CFO	manager Communicatie	CEO	CEO	Planner	CEO	CEO	Consultant
Leeftijd in jaren	47	50	48	60	26	26	29	37	60	31
ondernemerservaring	10	15	9	16	8	8	0	4	8	0
managementervaring	10	17	15	30	0	0	0	7	18	0
sectorspecifieke ervaring	20	25	3	2	8	8	5	10	42	5

Afbeelding 3: overzicht respondenten en jaren ervaring

4.1.1 Case 1: DevelopmentCo

DevelopmentCo betreft een bedrijf met de statutaire zetel in Amsterdam. Dit bedrijf is in 2013 opgericht en richt zich op ontwikkelen, produceren en uitgeven van software op het gebied van onderwijs. Het bedrijf levert naast het softwareproduct aanvullende consultantdiensten. De bedrijfsactiviteiten richten zich met name in Nederland waarbij een relatief klein percentage van de omzet internationaal wordt behaald. Binnen DevelopmentCo staan 99 werknemers op de loonlijst.

Het TMT bestaat uit twee CEO's met de leeftijd van 47 en 50 jaar, aangevuld met een CFO van 48 jaar. De CEO's zijn eerder als manager en ondernemer actief geweest in de sector. De CEO van 50 jaar heeft 25 jaar ervaring in de sector, waarvan vijftien jaar als ondernemer en zeventien jaar als manager. De CEO van 47 jaar heeft 20 jaar ervaring in de sector waarbinnen zij op dit moment opereren. Waarvan tien jaar als ondernemer en tien jaar als manager. De CFO heeft drie jaar ervaring binnen de sector, heeft negen jaar ervaring als ondernemer en vijftien jaar ervaring als manager.

Uit de jaarstukken 2015, 2016, 2017 en 2018 blijkt dat het bedrijf de afgelopen drie boekjaren in omzetcijfers is gegroeid. In 2016 is de omzet ten opzichte van 2015 meer dan 100% toegenomen. In 2017: 75% en in 2018: 33%. In absolute werknemersaantallen is het bedrijf de afgelopen drie boekjaren als volgt gegroeid: 2016: 23 werknemers, 2017: 73 werknemers en 2018: 99 werknemers. Het bedrijf voldoet dus aan de inclusiecriteria van een snelgroeïend midden- en kleinbedrijf.

4.1.2 Case 2: YoungstarsCo

YoungstarsCo betreft een bedrijf met de statutaire zetel in Den Haag. Het is in 2015 opgericht en richt zich op arbeidsbemiddeling. 20% omzet wordt gegenereerd middels payrollrolling diensten. Het afzetgebied van het dienstverlenende bedrijf beperkt zich tot Nederland. Naast de ondernemers zijn binnen YoungstarsCo zeven personeelsleden werkzaam.

Het TMT bestaat uit twee relatief jonge mensen van beiden 26 jaar oud. Het ondernemersduo is sinds 2012 actief in de arbeidsbemiddelingssector waarin zij beiden acht jaren ervaring hebben opgedaan als ondernemer in deze specifieke sector.

Uit de financiële jaarstukken van 2015, 2016, 2017 en 2018 blijkt dat het bedrijf de afgelopen drie jaren een relatieve omzetgroei heeft laten zien van: 2016: 494%, 2017: 148% en 2018: 70%. In absolute werknemersaantallen is het bedrijf de afgelopen drie boekjaren als volgt gegroeid: 2016: twee werknemers, 2017: vijf werknemers en 2018: zeven werknemers. YoungstarsCo voldoet aan de inclusiecriteria van een snelgroeïend midden- en kleinbedrijven.

4.1.3 Case 3: AdvisoryCo

Het bedrijf AdvisoryCo is verdeeld over drie locaties te Amsterdam, Brussel en Den Haag. Het bedrijf is in 2014 opgericht. De bedrijfsactiviteiten hebben tot doel: Het verrichten van advieswerkzaamheden en dienstverlening op het gebied van strategische communicatie,

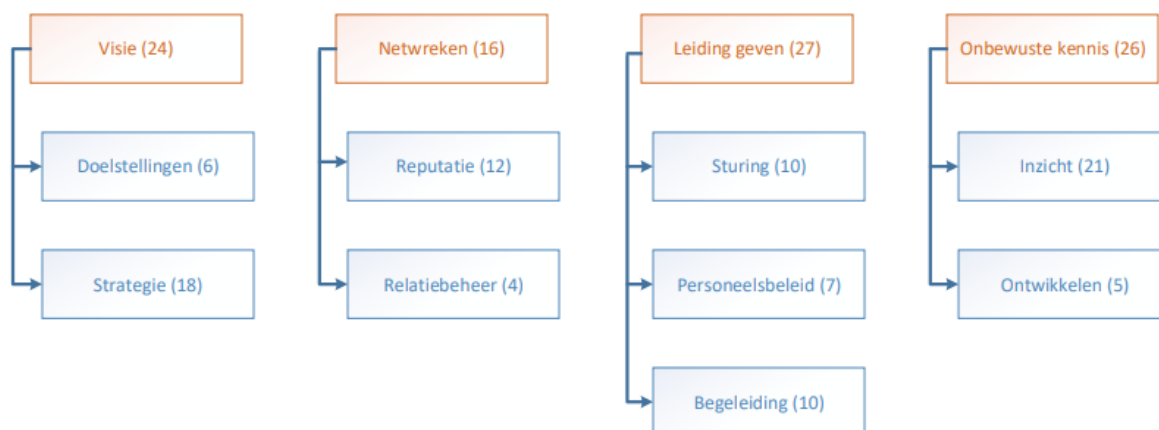
public affairs en lobbying. Sinds 2018 is het bedrijf internationaal actief in België. Op dit moment zijn binnen AdvisoryCo zestien werknemers actief.

Het TMT bestaat uit twee heren welke de leeftijd kennen van 37 en 60 jaren. De CEO van 37 jaar heeft tien jaren ervaring in de sector waarbinnen het bedrijf opereert. Verder beschikt hij over vier jaren ervaring als ondernemer, aangevuld met zeven jaren managementervaring. De CEO van 60 jaar heeft 42 jaren ervaring in de sector waarvan achttien relevante jaren ervaring als manager en acht jaren als ondernemer. Tot slot is een consultant van AdvisoryCo met vijf jaar sectorspecifieke ervaring geïnterviewd.

De jaarcijfers 2015, 2016, 2017 en 2018 laten zien dat het bedrijf de afgelopen drie boekjaren een relatieve omzetgroei heeft doorgemaakt: 2016: 100%, 2017: 31% en 2018: 25%. In absolute werknemersaantallen is het bedrijf de afgelopen drie boekjaren als volgt gegroeid: 2016: twee werknemers, 2017: acht werknemers en 2018: zestien werknemers. Geconcludeerd kan worden dat AdvisoryCo voldoet aan de inclusiecriteria van een snelgroeiend midden- en kleinbedrijven.

4.2 Resultatenoverzicht

In dit hoofdstuk worden de relevante resultaten gedeeld die op basis van de interviewdata zijn verkregen. De bevindingen uit de data worden op volgorde van thema beschreven (zie afbeelding 4 en paragraaf 4.3). De thema's zijn tot stand gekomen door een zorgvuldig uitgevoerd iteratief coderingsproces waarbij constant de onderzoeksvraag bij de hand is gehouden. Allereerst is getracht om onderdelen uit de transcripten te selecteren die aansluiten op de onderzoeksvraag. Voorts is door middel van open coderen op systematische wijze betekenis gegeven aan de quotes van respondenten. De betekenissen zijn geanalyseerd, veelvuldig overwogen en waar nodig aangepast. Vervolgens zijn door middel van axiaal coderen alle betekenissen onderverdeeld in thema's (blauwe blokken) die zo dicht als mogelijk tot de essentie van de betekenis van de quotes komen. Gezien de hoge mate van interpretatie is dit proces veelvuldig herhaald, waarbij codes zijn heroverwogen en opnieuw zijn ingedeeld. Daarna is onderzocht wat de samenhang is tussen de thema's en zijn overkoepelende selectieve codes (oranje blokken) ontstaan die voor een deel verband houden met bestaande theorieën. Tot slot is een overzicht van axiale en selectieve codes gestructureerd (afbeelding 4). In de volgende paragraaf zal stil worden gestaan bij de totstandkoming van de codes. Vervolgens worden de resultaten per case beschreven en met andere cases vergeleken.



Afbeelding 4: overzicht van axiale en selectieve codes

In bovenstaande afbeelding wordt de indeling van de axiale en selectieve codes zichtbaar. De axiale codes zijn uitgedrukt in kernwoorden die op basis van de antwoorden van de geïnterviewde respondenten tot stand zijn gekomen. In onderstaande tabel zijn de definities van de thema's weergegeven. De thema's geven antwoord op de onderzoeksvraag.

<i>Doelstellingen</i>	Doelstellingen zijn korte termijn doelen die in het belang van een bedrijf binnen een tijdspanne van één jaar behaald dienen te worden. De axiale code doelstellingen is onderdeel van de selectieve code visie. Het gaat hierbij om ervaring met het sturen op en monitoren van doelstellingen. Quote: “Als je er van daaruit erin slaagt om die oprechte aandacht aan elkaar te blijven geven, vanuit duidelijkheid en vanuit duidelijke doelen, maar ook duidelijke feedback, want dat hebben we ook altijd vanaf het begin gedaan. Gewoon een goede evaluatie- en beoordelingscyclus waarin je echt duidelijk bent van wat je van elkaar verwacht (DevelopmentCo CEO).”
<i>Strategie</i>	Strategie betreft de lange termijn doelstellingen van een bedrijf. De axiale code strategie is ook onderdeel van de selectieve code visie. Het gaat hierbij om ervaring met het ontwikkelen van een strategie wat zorgt voor duidelijkheid over de koers van het bedrijf onder de medewerkers.

	Quote: <i>“Heel veel geleerd en dat heeft ertoe geleid dat we nu een zeven jaren plan hebben. P. Ter Horst en een zeven jaren plan, dat past helemaal niet bij elkaar (gelach). Maar het is wel fijn om te hebben, omdat je weet waar je naartoe streeft. De mensen vinden het zo fijn, mensen willen helderheid (AdvisoryCo CEO).”</i>
<i>Reputatie</i>	Reputatie betreft het imago van de topmanagers binnen de sector waarin zij actief zijn met een bedrijf. Reputatie is onderdeel van de selectieve code netwerken. Bij reputatie gaat het over de positie van een persoon in de markt waarbinnen zijn bedrijf actief is. Door ervaring op te doen in de sector heeft het TMT lid mogelijk een netwerk aan stakeholders in de markt opgebouwd. Het externe netwerk voegt mogelijk waarde toe aan de doelen van het bedrijf. Quote: <i>“Nouja, door de ervaring uit het consultancy vak mee te nemen naar nieuwe klanten om hen te overtuigen dat jij ze kan helpen met hun probleem tijdens een gesprek. Daarbij gebruiken ze ook hun netwerk uit het verleden om bij nieuwe klanten aan tafel te komen en uiteindelijk te werven (AdvisoryCo Medewerker).”</i>
<i>Relatiebeheer</i>	Relatiebeheer betreft de wijze waarop relaties met actoren in de omgeving worden onderhouden. Naast het onderhouden van netwerkrelaties betekent relatiebeheer ook het inzetten van contacten omwille van de bedrijfsdoelstellingen. Relatiebeheer is onderdeel van de selectieve code netwerken. Quote: <i>“Ik ken mensen bij het ministerie, ik ken de directeur voortgezet onderwijs, ik ken de directeur generaal, ik ken de inspecteur generaal. Ik ken P. R. van de VO raad. En dat is relationele macht en die zet je in. Maar die zet je in om met scholen, en dat is eigenlijk een ondernemingservaring. Mijn ondernemingservaring heb ik vooral opgedaan toen ik met de HEMA samenwerkte (DevelopmentCo CFO).”</i>
<i>Sturing</i>	Sturing betreft het geven richting aan personeel of stakeholders waarbij duidelijke opdrachten worden gegeven door leden van het

	TMT. Sturing is onderdeel van de selectieve code leiding geven. Het gaat hierbij om de ervaring die topmanagers in het verleden hebben opgebouwd in een functie waarbij men verantwoordelijk is geweest voor personeel of stakeholders. Quote: <i>“Dus waar je vooraf denkt: “Nou die scholen zijn op een bepaald professioneel niveau en kunnen een inschatting maken van wat ze nodig hebben en die vragen ons dat in te vullen.” Kwamen we achter dat ze daar eigenlijk nog niet zijn. Dus we moeten ze daarin helpen. Dus toen hebben we de proof of concept gemaakt waarin je, toch ook echt respect houdt voor je klant, je zegt niet dat ze het verkeerd doen, maar je creëert een concept waarin je langzaam kunt uitvinden wat er nodig is (DevelopmentCo CEO).”</i>
<i>Personeelsbeleid</i>	Personeelsbeleid betreft het aannemen, matchen en afscheid nemen van personeel. Personeelsbeleid is ook onderdeel van de selectieve code leiding geven. Ervaring speelt een rol in het aannemen van kwalitatief goed personeel, het matchen van personeel aan de juiste functie en het afscheid nemen van personeel. Quote: <i>“Ja, we hebben met het aannemen van het interne personeel gekeken naar de juiste mensen om de juiste plek waardoor we veel efficiënter het personeel konden inzetten, maar waardoor ook de omzet flink toenam (YoungstarsCo CEO).”</i>
<i>Begeleiding</i>	Begeleiden betreft het één-op-één coachen en ondersteunen van personeel. Begeleiden is onderdeel van de selectie code leiding geven. Hierbij gaat het om ervaring in het begeleiden van personeel teneinde personeel optimaal te laten ontwikkelen in kennis en vaardigheden. Quote: <i>“Coaching gesprekken of ik geloof ook erg in het voorbeeld geven. Dan hebben ze een tekst geschreven en dan lees ik hem. “Kom eens even zitten, als je nou hiermee begint, dan overtuig je iemand veel beter” (AdvisoryCo CEO).”</i>

<i>Inzicht</i>	Inzicht is het herkennen en begrijpen van kansen en bedreigingen die zich voordoen. Inzicht is onderdeel van de selectieve code onbewuste kennis. Door middel van ervaring is men mogelijk beter in staat om te herkennen en te begrijpen van kansen en bedreigingen in het belang van een bedrijf. Quote: <i>“En zo zie je door de korte geschiedenis, dat er elke keer heel veel veranderd, dat er een mismatch dreigde te ontstaan tussen de propositie die er was en wat de behoefte in de markt lag en dat het de kunst is om daar heel flexibel in te zijn en je daarop ook aan te passen (DevelopmentCo CFO).”</i>
<i>Ontwikkelen</i>	Ontwikkelen gaat over eerdere kennis en ervaring die men in het verleden heeft opgedaan. Ontwikkelen is ook onderdeel van de selectieve code onbewuste kennis. Hierbij heeft men door middel van ervaring kennis en vaardigheden verkregen die in kunnen worden gezet in het belang van de doelstellingen bedrijf. Quote: <i>“Wat een hele interessante is, is hierbij ook, en dan kijken we ook specifiek even naar mij, ik heb de eerste twee jaar veel geïnvesteerd in kennis op een specifieke expertise en dan in een specifieke energietransitie (AdvisoryCo Medewerker).”</i>

Afbeelding 5: Tabel definities van axiale codes

4.3 Toelichting resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten in het algemeen en per individuele case beschreven. De resultaten worden per axiale code, zoals in hoofdstuk 4.2 weergegeven, besproken.

Onderstaande tabel vormt de basis voor de toelichting van de resultaten. De kruizen in de tabel geven weer welke thema's door de respondenten zijn genoemd tijdens de interviews. Daarna worden de resultaten per thema toegelicht. Quotes uit interviews ondersteunen de toegelichte resultaten en functioneren als draagvlak voor hetgeen geconstateerd is.

	DevelopmentCo				YoungstarsCo			AdvisoryCo		
	CEO	CEO	CFO	MEW	CEO	CEO	MEW	CEO	CEO	MEW
Visie										
Doelstellingen	X				X	X	X			X
Strategie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Netwerken										
Reputatie		X	X					X	X	X
Relatiebeheer		X	X						X	X
Leiding geven										
Sturing	X	X	X	X			X			
Personeelsbeleid	X	X	X	X	X	X	X			
Begeleiding	X	X	X	X				X	X	X
Onbewuste Kennis										
Regelgeving		X		X						
Inzicht	X	X	X	X	X			X	X	X
Ontwikkelen		X								X

Afbeelding 6: overzicht van respondenten en besproken thema's per respondent

4.3.1 Visie

Uit het beantwoorden van de vraag hoe ervaring binnen het TMT bijdraagt aan snelle groei in midden- en klein bedrijven komt onder meer naar voren dat het hebben van duidelijke doelstellingen en een helder strategisch plan bijdragen. Deze twee aspecten vormen samen de visie van het bedrijf.

Doelstellingen

Het thema doelstellingen komt in iedere onafhankelijke case terug. Niet iedere respondent geeft aan dat ervaring een rol speelt bij het sturen op en monitoren van doelstellingen.

Doelstellingen richten zich op de korte termijn – binnen één jaar – te behalen doelen voor de organisatie. Doelstellingen worden geformuleerd om medewerkers duidelijkheid te bieden

over de resultaten die zij dienen te behalen. Op deze wijze worden de verwachtingen van een bedrijf inzichtelijk. Uit de data blijkt dat bedrijven de vastlegging van doelstellingen middels een systeem trachten te monitoren en te evalueren. Eventueel kan hier een beloningssysteem aan worden gekoppeld om de extrinsieke motivatie van medewerkers te activeren.

In DevelopmentCo wordt door een CEO benoemd dat doelstellingen belangrijk zijn. Hij geeft aan duidelijkheid over verwachtingen tussen topmanagement en medewerkers middels evaluatie- en beoordelingscyclus te willen bereiken: *“Als je er van daaruit erin slaagt om die oprechte aandacht aan elkaar te blijven geven, vanuit duidelijkheid en vanuit duidelijke doelen, maar ook duidelijke feedback, want dat hebben we ook altijd vanaf het begin gedaan. Gewoon een goede evaluatie- en beoordelingscyclus waarin je echt duidelijk bent van wat je van elkaar verwacht (DevelopmentCo | CEO).”* Aangenomen wordt dat ervaring een rol speelt bij de keuze om te werken met evaluatie- en beoordelingscyclussen. De CEO geeft te kennen dat hij geleerd heeft van eerdere fouten waarbij hij niet duidelijk was over wat hij van zijn medewerkers kon verwachten. Dus, ervaringen uit die periode hebben er mogelijk toe geleid dat het TMT ervoor heeft gekozen om vanaf het begin te werken met goede evaluatie- en beoordelingscyclussen.

Binnen YoungstarsCo kaart iedere respondent het thema doelstellingen aan. Zowel het TMT als de medewerker bevestigen dat opgedane ervaring heeft geleid tot de intentie om te werken met doelstellingen. Daarbij zorgen doelstellingen en thema's voor duidelijkheid. Één van de respondenten zegt het volgende: *“Maar anderzijds, iedereen die bij ons werkt is gewoon, iedereen weet gewoon heel duidelijk wat we van hen verwachten en dit is je taak en dit is wat we van je verwachten (YoungstarsCo | CEO).”* Een medewerker van dit bedrijf bevestigt het werken met doelstellingen en voegt hieraan toe dat het werken met thema's en doelstellingen motiverend is voor medewerkers: *“We werken ook met thema's en doelstellingen en dat werkt motiverend voor alle medewerkers (YoungstarsCo | Medewerker).”* Geïnterpreteerd wordt dat ervaring belangrijk is geweest om met thema's en doelstellingen te gaan werken omdat de respondent aangeeft dat kennis of ervaring bij een vorig bedrijf de aanleiding is geweest tot dit besluit.

Binnen AdvisoryCo wordt door één respondent stilgestaan bij het belang van doelstellingen: *“We gaan daar steeds beter mee om door inderdaad, functieprofielen en ontwikkelingsprofielen, maar ook door dat we een beter beeld hebben van ons team, van de*

kwaliteiten van iedereen. In plaats van dat te bespreken en in het hoofd te houden, door dat op papier te zetten en er een schets van te maken en er zo achter te komen waar de gaten in het team zitten. En dat is, dat is iets wat we echt hebben moeten leren (AdvisoryCo | Medewerker).” Hij benoemt hier dat functie- en ontwikkelingsprofielen worden gebruikt en vult hierbij aan dat een beter beeld van de kwaliteiten van ieder teamlid helpt bij het beoordelen van de tekortkomende competenties in het team. Geïnterpreteerd wordt dat ervaring van belang is geweest in de ontwikkeling van functie- en ontwikkelingsprofielen teneinde mogelijk doelgerichter te werken.

Strategie

Strategie is een veelbesproken onderwerp waarbij ervaring met het ontwikkelen en toepassen van een strategie bijdraagt aan snelle groei. In alle cases en onder alle tien respondenten wordt het belang van strategie aangehaald. Strategie zorgt voor een heldere blik met betrekking tot de lange termijn bedrijfsdoelstellingen. Uit de data komt in alle cases naar voren dat beslissingen over de koers van het bedrijf ten grondslag liggen aan de strategische koers die een bedrijf wenst te varen. Beslissingen in de top van de organisatie worden onderling besloten en met de medewerkers van de organisatie gedeeld. Dit zorgt voor een duidelijke focus richting externe actoren alsmede interne medewerkers. Uit de interviews blijkt dat bedrijven in eerste instantie zonder duidelijke focus en vergezichten voor de toekomst met het bedrijf starten. Naar gelang de organisatie groeit, neemt het bedrijf beslissingen in het belang van de lange termijn doelstellingen en de strategische koers.

Uit de data van AdvisoryCo blijkt eveneens dat het bovengenoemde proces over het besef onder het TMT in relatie tot het hebben van een strategie van belang is. Men zegt daarover: *“En als ondernemer stel je dat steeds maar uit, dat je denkt van: “Zo’n bedrijf word ik toch nooit, eh, dit is helemaal niet nodig, mensen zijn zelf autonoom genoeg, die vinden het allemaal zelf uit. Je denkt dat mensen helemaal niet benieuwd zijn naar onze vergezichten voor de toekomst. Dat is dus niet zo. Mensen vinden het juist veilig en betrouwbaar als ze weten dat eh, dat ze in ieder geval zien dat jij ook weet waar je mee bezig bent (AdvisoryCo | CEO).”* De medewerkers van AdvisoryCo vinden dat de doelstellingen die voortkomen uit de strategie duidelijk zijn. Daarnaast wordt door alle respondenten een jarenplan genoemd waarin de beslissingen over de strategische doelstellingen worden ingebed: *“En een zelfs een tien jarenplan, een zeven jaren plan. Dat is het afgelopen jaar ontwikkeld. Er is een duidelijke target voor 2019, zowel voor het team als voor ieder individu dus ieder individu heeft afrekenbare doelen (AdvisoryCo | Medewerker).”* Uit bovengenoemde quotes wordt

geïnterpreteerd dat ervaring een belangrijke rol heeft gespeeld in het ontwikkelen van een strategisch plan. De plannen zijn pas na een aantal jaren ontwikkeld. Hieruit blijkt dat de medewerkers van AdvisoryCo nieuwsgierig zijn naar de vergezichten van het bedrijf en het betrouwbaar en veilig vinden als de ondernemers weten waar zij mee bezig zijn.

Verder is strategie van belang om focus te houden op specifieke klantdoelgroepen. Het richten op een kernklant biedt toegevoegde waarde voor AdvisoryCo omdat de (financiële) prestaties en tevredenheid onder het personeel wordt verbeterd: *“Toen hebben we bedacht van, je kunt wel alles tegelijk proberen te veroveren tegelijkertijd, maar richt je nou gewoon op die kernklant waarbij je stelselmatig goed presteert en die klanten betalen ook nog eens goed en de waardering onderling is groter (AdvisoryCo | CEO).”* Hieruit kan worden opgemaakt dat ervaringen tijdens de beginfase van AdvisoryCo hebben geleid tot het besluit om focus te creëren richting de kernklant.

In DevelopmentCo noemt men dat ervaring een rol speelt in het uitdragen van een strategie van het bedrijf richting de interne- en externe omgeving. Hierin worden de ambities om het onderwijs te veranderen uitgesproken. Potentiële samenwerkingspartijen, medewerkers en klanten raken op deze wijze bekend met de ambities van het bedrijf: *“Die achtergronden en ervaringen, vooral de specifieke kennis en ervaring van R. als onderwijs inspecteur delen we. Omdat we merkten dat waar onze medewerkers sterk aan slaan op dat vergezicht en op die ambities om dat onderwijs te veranderen, daar zie je ook dat wij met scholen op dat basisuitgangspunt ontzettend dicht op elkaar zitten (DevelopmentCo | CEO).”* Mensen slaan aan op de vergezichten en ambities van het bedrijf, wat wordt geïnterpreteerd als betrokken raken met het strategisch plan, om in dit geval het onderwijs te veranderen.

Ervaring leidt volgens de CFO van DevelopmentCo tot het maken van goede beslissingen in het belang van de organisatiedoelstellingen: *“Sectorspecifieke kennis, leiding geven, en het is ook belangrijk om ervaring met je zou kunnen zeggen, onderdeel van het team zijn, ben je bereid om jezelf ondergeschikt te maken als ondernemer aan het belang de organisatie (DevelopmentCo | CFO).”*

Tot slot is binnen YoungstarsCo de visie van het TMT veranderd naarmate zij verder komen in het ontwikkelingsproces van het bedrijf. Zij blijken uit ervaring geleerd te hebben dat focus op het ontwikkelen van het innovatieve platform de passende strategie betreft: *“En hoe verder we nu komen, zie je dat D. en ik gewoon tot de conclusie komen dat we ons moeten richten op het platform (YoungstarsCo | CEO).”*

De doelstellingen en strategie zijn onderdelen van de visie van een bedrijf met als doel snelle groei te realiseren. Uit de data blijkt hoofdzakelijk dat ervaring die is opgedaan tijdens de ontwikkeling van het snelgroeiende bedrijf bepalend is in de ontwikkeling van doelstellingen en strategie als onderdeel van visie.

4.3.2 Netwerken

Het bouwen aan en het onderhouden van een netwerk kan een mogelijk succes in de hoedanigheid van snelle groei teweegbrengen.

Reputatie

Reputatie gaat over de status van topmanagers. Een status wordt verworven door middel van ervaring die bestaat uit opgebouwde netwerkcontacten. Deze ervaringen hebben vaak betrekking op de specifieke sector waarbinnen de topmanager actief is geweest. Uit het onderzoek blijkt dat de status van topmanagers bijdragen aan prestaties van het bedrijf. Verder blijkt uit de data dat de topmanagers van DevelopmentCo en AdvisoryCo het externe gezicht naar de markt zijn. De verworven status leidt tot een hogere mate van efficiency in het werven van nieuwe cliënten of medewerkers.

De reputatie van het TMT in de markt waarbinnen zij opereren blijkt bij een tweetal onderzoekcases (DevelopmentCo en AdvisoryCo) een relevante topic in haar bijdrage aan de snelle groei binnen midden- en klein bedrijven. Binnen DevelopmentCo erkennen de CEO en CFO het belang van ervaring met betrekking tot de reputatie. De CEO en medewerker staan in relatie tot ervaring niet stil bij dit onderwerp. De betreffende CEO in deze case richt zich met name op de cliënten en geeft aan dat hij zijn ervaring inzet om het vertrouwen van de cliënt te winnen: *“Kijk, het meest plat hoe ik mijn ervaring gebruik is dat scholen vertrouwen hebben in wat wij doen omdat ze vaak weten dat ik een achtergrond bij de onderwijsinspectie en het ministerie heb (DevelopmentCo | CEO).”* Naast de reputatie van topmanagers richting externe klanten draagt reputatie ook positief bij aan het werven van potentiële medewerkers: *“Ik denk in alle eerlijkheid dat K. al zo’n naam heeft dat een aantal mensen daar graag wil werken. M. is directeur geweest van een VO school, die is nu relatiemanager bij ons. Zij is directeur van een PO school in Almere, en die heeft voor haarzelf een subsidie geregeld en zij mag nu, naast haar directeurschap, 2 dagen bij K. werken. En die kunnen we nu ook betaald inzetten (DevelopmentCo | CFO).”* Uit deze quote wordt geïnterpreteerd dat de ervaring van de leden van het TMT bijdraagt aan hun status en daarmee het werven van een kwalitatief goede externe medewerker.

Binnen YoungstarsCo wordt het belang van reputatie niet erkend. Beide heren hebben relatief weinig ervaring als extern gezicht richting de markt. Zij onderhouden volgens hen relatief weinig externe klantrelaties, maar richten zich op de interne omgeving van het bedrijf. Uit de interviewdata blijkt dat zij hier geen ervaring in hebben opgedaan. Zij leunen op de ervaring van één van de medewerkers die bij een vorige werkgever een sales- en netwerkrol heeft vervuld. Men maakt op deze wijze gebruik van de ervaringen van een medewerker teneinde netwerken uit te bouwen en te onderhouden.

Binnen AdvisoryCo wordt door elke onafhankelijke respondent het belang van reputatie benadrukt. Zij geven aan dat bedrijfsreputatie van betekenis is om talent aan het bedrijf te binden: *“Ja, en dan ben je attractief voor cliënten en ook voor werknemers want die zoeken ook, vooral bij dienstverleners, toch in het begin een soort van klassieke meester-gezel relatie, waarbij ze denken van: “Ik wil later ook meestersmid worden en dan heb ik wel iemand nodig die het geheim al kent waar ik een aantal jaar mee kan draaien.” Dat merken wij ook heel erg. Als je dat niet hebt in onze sector, dan bind je ook niet het juiste talent aan je (AdvisoryCo | CEO).”* Hieruit kan worden opgemaakt dat cliënten en werknemers mogelijk opzoek zijn naar een meester die een ervaren status heeft ontwikkeld. Door gebruik te maken van zijn of haar ervaring kunnen werknemers zich wellicht optrekken en ontwikkelen.

Men onderkent dat senioriteit, die de CEO en zijn compagnon hebben opgebouwd in het vakgebied heeft bijgedragen aan de snelle groei van het bedrijf: *“Dus, omdat wij al bepaalde senioriteit hadden in het vakgebied, hebben wij anders dan andere startups geen grote kapitaalinjectie nodig, want we verkochte onszelf en onze denk- en advieskracht (AdvisoryCo | CEO).”* Bij senioriteit mag worden aangenomen dat de persoon in kwestie relatief veel inhoudelijke kennis en ervaring heeft opgebouwd. Uit bovenstaande quote wordt begrepen dat ervaring benodigd is om denk- en advieskracht te verkopen. De medewerker van hetzelfde bedrijf erkent dat de ervaring in het vakgebied een rol speelt om cliënten te overtuigen en bij hen aan tafel te komen: *“Nouja, door de ervaring uit het consultancy vak mee te nemen naar nieuwe klanten om hen te overtuigen dat jij ze kan helpen met hun probleem tijdens een gesprek. Daarbij gebruiken ze ook hun netwerk uit het verleden om bij nieuwe klanten aan tafel te komen en uiteindelijk te werven (AdvisoryCo | Medewerker).”*

Relatiebeheer

Relatiebeheer betreft het onderhouden van relaties binnen een netwerk. TMT leden bouwen een netwerk op als onderdeel van “social capital”. Dit stelt hen in staat om verbinding te maken met bepalende actoren binnen de sector. Het kennen van de juiste personen draagt bij aan het verzilveren van kansen in de markt en draagt derhalve bij aan de groeidoelstellingen van het bedrijf.

Zowel een CEO als de CFO van DevelopmentCo benoemen de relevantie van relatiebeheer als onderdeel van het beheren van een bestaand netwerk. De CEO kent een aantal belangrijke personen binnen de sector waar het bedrijf actief is: *“Ik weet echt wel heel veel van het onderwijs, maar ook het proces daaromheen. Ik heb relationele macht. Ik ken mensen bij het ministerie, ik ken de directeur voortgezet onderwijs, ik ken de directeur generaal, ik ken de inspecteur generaal (DevelopmentCo | CEO).”* Uit de quote wordt opgevat dat de CEO in zijn werkzame carrière veel mensen heeft leren kennen. Uit de data blijkt dat dit uitgebreide netwerk hem in staat stelt om actoren te overtuigen van de diensten van DevelopmentCo. Het kennen van belangrijke personen biedt een mogelijk concurrentievoordeel.

De CFO van DevelopmentCo benoemt dat het succes van het bedrijf onder andere terug te vinden is in het opgebouwde stakeholdersnetwerk: *“Ze hebben ook met alle relevante partijen gesproken: met de inspectie, met de vo-raad, met de SLO. Noem het allemaal maar op. Dus iedereen kent hen ook. Zij zijn heel autoritair dus als je ook aan een willekeurige school gaat vragen, minstens de helft van de scholen is al langs geweest, is op congres geweest of is op reis geweest, de andere helft kent hen ook. (DevelopmentCo | CFO).”* Uit de interviews met de TMT leden en medewerker van DevelopmentCo blijkt dat het lastig is om met de inspectie, vo-raad of SLO aan tafel te komen. Hierbij mag worden aangenomen dat de opgedane ervaring en het opgebouwde netwerk mogelijk leidt tot het vertrouwen van deze onderwijsbesturen in de diensten van DevelopmentCo.

De TMT leden van YoungstarsCo benoemen relatiebeheer niet als mogelijke ervaringsfactor van snelle groei. Zij geven aan dat een medewerker van het bedrijf een rol heeft in de sales- en netwerkdoelstellingen van het bedrijf. AdvisoryCo onderschrijft het belang van relatiebeheer. Het belang van de juiste mensen kennen wordt erkent door de medewerker van AdvisoryCo: *“Omdat het van belang is dat je in deze business de juiste mensen kent. Kijk, P. en V. kennen allebei veel relaties (AdvisoryCo | Medewerker).”* Één van de twee CEO’s geeft vervolgens aan dat hij door middel van het onderhouden van zijn netwerk omzet weet te

genereren door het binnenhalen van opdrachten voor het bedrijf. *“Omdat het van belang is dat je in deze business de juiste mensen kent. Kijk, eh, P. en V. kennen allebei veel relaties (AdvisoryCo | CEO).”* Hieruit kan worden opgemaakt dat sectorspecifieke ervaring wellicht kan helpen bij het in contact komen met externe relaties teneinde omzet te genereren.

4.3.3 Leiding geven

Sturing

Ervaring hebben in het aansturen van een team als onderdeel van de leidinggevende capaciteiten van een topmanager blijkt een gewichtig aspect te zijn in de bijdrage aan snelle groei binnen midden- en kleinbedrijven. Aansturing van een dergelijk team vindt niet alleen plaats in relatie tot een medewerkersteam, maar kan ook betrekking hebben op het matchen van de klantbehoefte aan producten of diensten.

Uit de interviews blijkt dat sturing met name plaatsvindt in case één. Een enkele respondent van YoungstarsCo benoemt het onderwerp sturing. Binnen AdvisoryCo blijft het onderwerp onbesproken. Binnen DevelopmentCo wordt door ieder lid van het topmanagement alsmede de medewerker het belang van sturing onderkent. Hierbij maken zij onderscheidt in het aansturen van medewerkers en externe actoren in de zin van de cliënten die zij bedienen. De CEO van DevelopmentCo heeft op basis van zijn ervaringen als manager een heel duidelijk beleid omtrent keuzes rondom het personeel: *“Ik denk dat wij in de keuzes rond het personeel veel sneller duidelijk worden op basis van dat soort ervaringen. En daar heb ik dan R. heel erg in gesterkt, van jongens: “We moeten daar realistisch in zijn.” Niet omdat je daar hard, of, of, alleen maar berekenend, maar je moet het elkaar ook gunnen om goede feedback te hebben (DevelopmentCo | CEO).”* Ook is het aansturen van medewerkers door middel van gesprekken en coaching belangrijk om mensen te helpen en in hun kracht te zetten: *“Nou, het is de combinatie van vaardigheden en ervaring, het helpt wel dat je niet te veel emotie daar in legt, maar ook gewoon rationeel kunt zeggen: “Als we dit gewoon zo benoemen en we beplooiën dat, dan is iedereen daar uiteindelijk bij geholpen en kun je mensen ook gewoon weer in hun kracht zetten (DevelopmentCo | CEO).”* Uit deze quote wordt geïnterpreteerd dat ervaring en vaardigheden, die ontwikkelt worden door het vaker te doen, effect kan hebben op het aansturen van mensen.

Binnen YoungstarsCo wordt alleen door de medewerker in kwestie het onderwerp sturing aangehaald. Hierbij onderschrijft hij dat het belangrijk is dat iedereen op z'n plek moet zitten in de functie die hij uitoefent.

Het onderwerp sturing komt eenmalig aan bod bij AdvisoryCo. Dit wordt benoemd door de CEO. Hij betreft hierbij zijn evenknie en benoemd dat een goede aansturing van de groep leidt tot betere prestaties binnen AdvisoryCo: *“P., die heeft grote organisaties onder zich gehad. Bijvoorbeeld, de baas geweest van de Haagse Courant. Dus dat is de ervaring waar we ook uit putten. Je ziet dat die dat heel z’n leven heeft gedaan. “In de gesprekken met medewerkers en in zijn manier van leiding geven zorgt hij voor goede aansturing van de groep wat uiteindelijk leidt tot betere prestaties van H. in het algemeen (AdvisoryCo | CEO).”*

Personeelsbeleid

Uit de interviewdata blijkt dat een aantal factoren bijdraagt aan het personeelsbeleid. Het kwalificeren van goed personeel, het matchen van personeelsleden aan de juiste functie alsmede het voeren van slechtnieuwsgesprekken bij onderpresteren vraagt aandacht in snelgroeiende midden- en kleinbedrijven. Ervaring in bovenstaande competenties biedt bedrijven een uitkomst om goed personeelsbeleid te voeren. Uit de interviewdata lijkt ervaring een rol te spelen in het managen van personeel en het durven nemen van beslissingen. Aan de hand van quotes zal dit worden verduidelijkt.

Het personeelsbeleid lijkt vooral in DevelopmentCo en YoungstarsCo een belangrijk ervaringselement in relatie tot snelle groei. Binnen DevelopmentCo beweert het TMT dat personeelsbeleid invloed heeft. Uit het interview met de medewerker komt het onderwerp personeelsbeleid niet expliciet naar voren. Het TMT spreekt over de wijze waarop men omgaat met niet functionerende personeelsleden. De CFO van DevelopmentCo doet een uitspraak over de aanpak van de CEO omtrent omgang met personeel: *“Als iemand niet functioneert, dan zijn mensen heel snel geneigd om te zeggen: “Dit gaat niet zo goed, maar hebben we niet een andere plek waar deze misschien zich opnieuw kan bewijzen?” Die luxe hebben wij niet, zeg maar, dus hij gaat er gewoon uit. Dus hij is zakelijk en dat helpt gigantisch (DevelopmentCo | CFO).”* Op basis van de quote alsmede het interview met de CFO van DevelopmentCo wordt geïnterpreteerd dat managementervaring binnen het TMT een mogelijke rol speelt in de consequente harde besluitvorming ten aanzien van het personeel. Door dit type besluitvorming wordt getracht de personeelskosten te minimaliseren.

Afscheid nemen van niet functionerende personeelsleden wordt door meerdere respondenten ervaren als moeilijk. Ook is het maken van goede keuzes op het gebied van personeelsbeleid binnen het wervingstraject belangrijk. Een goed aannamebeleid kan bijdragen aan de juiste

samenstelling van het personeelsteam: *“Het grote voordeel wat hij hier gehad hebben is dat je niet in een bestaande organisatie komt, maar dat je dus zelf wel die organisatie kunt laten groeien. Bij aanvang waren we heel erg betrokken bij het wervingstraject. Dan kun je wat meer op de persoonlijke aspecten kun je werven (DevelopmentCo | CEO).”* De CEO’s die betrokken zijn geweest bij het wervingstraject hebben in de rol van manager en ondernemer relatief veel ervaring mogen opdoen met het voeren van gesprekken en het maken van besluiten rondom personeel. In de interviews geven zij aan dat deze ervaring bijdraagt in het aan- en afscheid nemen van personeelsleden.

Binnen YoungstarsCo worden door zowel het TMT als één van de medewerkers, personeelsbeleid als factor waarbinnen ervaring een rol speelt in snelle groei genoemd. Zoals DevelopmentCo spreekt over het maken van goede keuzes rondom het aannemen en afscheid nemen van personeel, spreekt YoungstarsCo eveneens over deze keuzes: *“Sommige medewerkers die in het verleden bij ons werkte functioneerde niet goed. Het is dan om de snelle groei te behouden belangrijk dat je mensen die niet passen bij het bedrijf af stoot (YoungstarsCo | CEO).”* De geïnterviewde medewerker van YoungstarsCo doet een uitspraak wat in lijn ligt met het maken van keuzes. Hij geeft te kennen dat met het aannemen van personeel gekeken wordt naar het direct stationeren van de juiste mensen op de juiste plek waardoor efficiencyvoordelen worden behaald en de omzet toeneemt: *“Ja, we hebben met het aannemen van het interne personeel gekeken naar de juiste mensen om de juiste plek waardoor we veel efficiënter het personeel konden inzetten, maar waardoor ook de omzet flink toenam. En dan weet je, oké, dit moet er gebeuren. Het is gewoon goed om de boel beter af te stemmen op elkaar en dat bereiken we echt door met elkaar daarover, eh in gesprek te gaan en te kijken hoe we het beter kunnen regelen met z’n allen (YoungstarsCo | Medewerker).”* Aangenomen wordt dat ervaringen met het werken met ongeschikt personeel mogelijk belangrijk is bij het aannemen van nieuw personeel. Door bij het aannemen consequent te beoordelen op geschiktheid en daarbij de kwaliteiten van het personeel af te stemmen op de functie, kan dit mogelijk resulteren in omzetgroei.

Binnen de data van AdvisoryCo komt het onderwerp personeelsbeleid niet expliciet naar voren. Overall blijkt het onderwerp personeelsbeleid mogelijk een rol van betekenis te spelen met betrekking tot de mate van ervaring binnen het TMT en de snelle groei die midden- en klein bedrijven doormaken. Geconstateerd kan worden dat dit niet voor elk midden- en kleinbedrijf van toepassing is.

Begeleiding

Tot slot is begeleiding één van de onderwerpen onder de noemer leiding geven. Begeleiding betreft het overdragen van kennis en ervaring op personeelsleden of externe actoren.

Begeleiding kan op verschillende manieren worden vormgegeven. DevelopmentCo en AdvisoryCo onderkennen beiden de relevantie van begeleiding als ervaringsfactor binnen het TMT van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven. YoungstarsCo doet daarentegen geen enkel beroep op begeleiding als onderdeel van leiding geven.

Het TMT alsook de medewerker van DevelopmentCo benoemen dat begeleiding ertoe doet als mogelijke ervaringsfactor in relatie tot de snelle groei binnen hun bedrijf. Men spreekt over verschillende vormen van begeleiding zoals het geven van feedback, het houden van een dagstart, het creëren van bewustwording en het ondersteunen bij cultuurveranderingen: *“Ja, R. gaat als een school echt dreigt buiten het bos de afslag pakken en het bos in te verdwijnen, zeg maar, dan gaat R. daar langs en dan heeft hij een gesprek van: “Nou, oké, beginnen we even met waarom wilden we dit ook alweer?” Het tweede is: We weten dat in de loop van de tijd er allerlei stress en ellende ontstaat om dat de mensen ook door een cultureel veranderproces heen moeten. En als we dat nu allemaal weten en duidelijk hebben wat jullie te doen staan en jullie op basis van de klachten kunnen aangeven wat ons te doen staat, dan kunnen we dat vervolgens bij elkaar brengen en dan maken we een plan (DevelopmentCo | CFO).”* De sectorspecifieke-, en managementervaring van topmanager R. is mogelijk belangrijk om het veranderproces bij cliënten, die dreigt te mislukken, aan te sturen. Dit blijkt uit een andere uitspraak van de CFO waarin de ervaring van R. belangrijk is in de gesprekken met cliënten: *“Hij heeft inderdaad veel ervaring in het onderwijs. Hij gaat aan tafel en bespreekt met schoolbestuurders wat hij denkt. Hij vraagt wat zij belangrijk vinden en bespreekt met hen wat hij denkt dat belangrijk is in onderwijs (DevelopmentCo | CFO).”*

Alle respondenten van AdvisoryCo onderschrijven de waarde van begeleiding van personeel en externe actoren als ervaringsfactor. Het doorgeven van kennis en ervaring door het TMT aan de operaties staat centraal in de strategische route van het bedrijf. Op basis van ervaring van beide CEO's worden medewerkers soms aan de hand meegenomen in het schrijven van teksten: *“Coachingsgesprekken of ik geloof ook erg in het voorbeeld geven. Dan hebben ze een tekst geschreven en dan lees ik hem: “Kom eens even zitten, als je nou hiermee begint, dan overtuig je iemand veel beter.” Dus dat zit soms in hele kleine dingen, soms in hele grote dingen (AdvisoryCo | CEO).”* Men gelooft in het trainen van minder ervaren medewerkers die naar verloop van tijd door onder andere training op een hoogwaardig niveau functioneren

zodat zij waarde toe voegen aan het bedrijf: *“De uitdaging is, is dat je mensen toevoegt aan je team met wat minder ervaring, die je moet gaan trainen om daar wel te komen over een paar jaar (AdvisoryCo | CEO).”* Dit wordt volgens de medewerker bekrachtigd waarbij aangegeven wordt dat het toevoegen van ervaring aan personeel kan worden bereikt via het bespreken van klantdossiers in overleggen: *“En ook door kennis door te geven aan je personeel. Door het bespreken van klantdossier in overleggen (AdvisoryCo | Medewerker).”*

4.3.4 Onbewuste kennis

Inzicht

Inzicht is een relatief breed begrip dat binnen DevelopmentCo en AdvisoryCo als betekenisvol onderwerp in ieder interview terugkeert. Daarentegen wordt louter bij één CEO van YoungstarsCo gesproken over inzicht dat is ontstaan uit ervaring. Inzicht kan op verschillende manieren worden opgedaan en vindt zijn aard in het herkennen en begrijpen hoe een nieuwe situatie invloed heeft op de bestaande toestand van een bedrijf. Nieuwe situaties betreft mogelijke kansen of bedreigingen voor een bedrijf. Topmanagers met veel inzicht door middel van ervaring herkennen mogelijk sneller de kansen of bedreigingen. Hierdoor is men in staat om kansen en bedreigingen op juiste wijze te interpreteren en te handelen in het belang van een bedrijf.

DevelopmentCo doelt in het kader van inzicht op het herkennen, inzien en aanvoelen van situaties die zich in of buiten het bedrijf voordoen. Dit is mogelijk omdat het TMT dergelijke situaties eerder heeft ervaren. Hierdoor is men in staat om te begrijpen en te handelen op het moment dat een kans of bedreiging zich voordoet. Men begrijpt bijvoorbeeld wat cultuur en het belang van communicatie is waardoor het TMT in staat is om zich te verbinden met medewerkers en klanten. Ook is het herkennen van mogelijke dreigende problemen voor het bedrijf van cruciaal belang om zich tijdig aan te kunnen passen: *“Nouja, dan heb je soms iemand nodig en dat is dan toch echt vaak diegene met de meeste ervaring die dat al een paar keer heeft gezien die dan zegt: “Jongens, het klopt niet. We liggen hier niet op koers. We moeten ingrijpen, want mensen doen de verkeerde dingen (DevelopmentCo | CFO).”*

Daarnaast benoemt één van de CEO's dat zelfreflectie een onderdeel is van het kunnen loskoppelen van eigen belangen met betrekking tot zijn functie als leider van het bedrijf: *“Een ding moet ik heel goed doen, in die valkuil moet ik niet meer trappen: “Zacht op de relatie, hard op het resultaat, maar vooral duidelijk zijn naar mensen. En eigenlijk zit het hem in. Mijn eigen behoefte om aardig gevonden te worden los kunnen koppelen van mijn*

functionele rol als leider van de organisatie (DevelopmentCo | CEO).” Geïnterpreteerd wordt een eerdere ervaringen van de CEO een betekenisvolle bijdrage heeft geleverd om zijn houding te veranderen. Door zijn houding te veranderen tegenover het personeel, zijn de medewerkers hem juist meer gaan waarderen: “Ik dacht dat medewerkers mijn minder zouden gaan waarderen, ze zijn me alleen maar meer gaan waarderen (DevelopmentCo | CEO).”

Het herkennen van bedrijfsgerelateerde situaties met betrekking tot bijvoorbeeld personeel leidt mogelijk tot betere begripsvorming en voorkomt dat situaties dreigen te escaleren. Op de vraag of ervaring hierbij een rol speelt zei hij het volgende: *“Als je een paar keer zo ’n rondje hebt gedaan, eh, nouja, om een voorbeeld, en dat is wel een hele klassieke. Dat is het hele traject rond personeelontwikkeling, slechtnieuwsgesprekken, nouja, mensen die dan toch de neiging hebben om dat in de ziektes te willen trekken. Terwijl er een probleem ligt in de werksfeer. Dat mensen langdurig in de ziekmeldingen terecht komen terwijl daar helemaal geen medische oorzaak aan ten grondslag ligt, maar dat je gewoon een verstoorde werkrelatie hebt. Dat is oeh, dat is zo belangrijk om daar ook scherp op te zijn (DevelopmentCo | CEO).”* De CEO van DevelopmentCo is hier met name scherp op door zijn ervaring in het verleden met verstoorde arbeidsrelaties. Door situaties te herkennen en daarop te acteren kan mogelijk een tijd en geld bespaard worden die beter in de groei van het bedrijf kunnen worden gestoken.

Inzicht versterkt ook de vooruitziende blik en draagt bij aan het voorstellingsvermogen: *“R. heeft dat onmiddellijk in z’n hoofd. Hij heeft precies in z’n hoofd hoe uiteindelijk die wereld in samenwerking met N. eruit komt te zien (DevelopmentCo | Medewerker).”* Uit bovengenoemde quote wordt geïnterpreteerd dat eerdere ervaringen met soortgelijke situaties bijdraagt aan het herkennen van nieuwe situaties. Dit blijkt uit de reactie van de medewerker op de vraag of ervaring een rol heeft gespeeld in de wijze waarop R. de samenwerking met N. ziet: *“Ja, zeker. Die hebben een bepalende rol. Hij heeft ervaring in ondernemerschap.”* Door kansen te herkennen kan het TMT mogelijk snelle en adequate groei- en investeringsbeslissingen nemen in het belang van de groei van het bedrijf.

In YoungstarsCo wordt door enkel één CEO benoemd dat inzicht als onderdeel van ervaring een rol kan spelen in de snelle groei die het bedrijf doormaakt. Participeren in de operaties vanaf het ontstaan van het bedrijf leidt volgens hem tot beter inlevingsvermogen waardoor men in staat is om innovatieve ontwikkelingen beter te positioneren in het bedrijf: *“Dus ik*

denk omdat we echt zelf helemaal zelf hebben meegemaakt enzo, dat we nu heel goed kunnen inleven zeker met ons platform ook, wat daar voor nodig is om het te laten slagen (YoungstarsCo | CEO). ”

Kennis van en inzicht hebben in de behoefte en tekortkomingen van cliënten is een belangrijk onderdeel van de dienstverlening van AdvisoryCo. Het politieke spel begrijpen wat binnen de bestuursorganen van cliënten wordt gespeeld is een gewichtige aspect waarbij ervaring van belang is. Men doelt hier op het aanvoelen van verhoudingen tussen het bestuur, directie en aandeelhouders van grote bedrijven. AdvisoryCo leunt op ervaring die nodig is om dergelijke verhoudingen aan te kunnen voelen. Op deze wijze acquireert men grote opdrachten die bijdragen aan de omzet: *“En dat weten P. en V., daar hebben ze ervaring mee en zij proberen die een hele externe blik te verruimen en het groter te maken om daar meer als corporate mee te doen en zo je reputatie te verbeteren en je public affairs en je communicatiestrategie. Dus ze voelen goed aan wat er in zo’n corporate allemaal gebeurt en ze voelen ook goed aan hoe de verhouding is tussen het bestuur of de directie van een bedrijf en de aandeelhouders. Dus ze weten dat je een directie, dat je daar anders mee communiceert, dan met de aandeelhouders, dan met de Raad van Commissarissen, dan met eh ja, mensen op de werkvloer (AdvisoryCo | Medewerker). ”* Uit de tekst blijkt dat ervaring heeft bijgedragen aan het aanvoelen van verhouding tussen besturen, directies en aandeelhouders. Hieruit kan worden opgemaakt dat ervaring wellicht bijdraagt aan de vaardigheden van het TMT om uiteindelijk diensten te kunnen verlenen aan corporate cliënten.

Inzicht in de interne organisatie speelt ook een relevante rol van betekenis. Men ziet in dat het werken met functie- en ontwikkelingsprofielen leidt tot een beter inzicht in de kwaliteiten van medewerkers: *“We gaan daar steeds beter mee om door inderdaad, functieprofielen en ontwikkelingsprofielen, maar ook door dat we een beter beeld hebben van ons team, van de kwaliteiten van iedereen (AdvisoryCo | Medewerker). ”* Een lid van het TMT van AdvisoryCo geeft aan dat hij het politieke spel begrijpt waarvan een CEO deel uitmaakt. Extern gezien is inzicht in de behoefte en tekortkomingen van klanten belangrijk om klantopdrachten te genereren: *“Ja, omdat wij jarenlang actief zijn geweest in deze sector voordat wij het bedrijf begonnen, wisten wij ook wat er mis was met de sector en waar de klanten ontevreden over waren. Dus voor ons als nieuw bedrijf konden wij hier onze propositie goed op af stemmen. Dus wij wisten precies waar potentiële klanten, eh, eh, naar op zoek waren en waar ze in teleur waren gesteld ten opzichte van de grotere concurrenten*

(AdvisoryCo | CEO).” Hieruit kan worden opgemaakt dat (sectorspecifieke) ervaring binnen het werkveld mogelijk bijdraagt aan het herkennen van de behoefte van cliënten.

Ontwikkelen

In dit hoofdstuk wordt ontwikkeling als onderdeel van het onderwerp kennis beschreven. Ontwikkelen gaat over de wijze waarop TMT leden op basis van ervaring eerdere opgedane kennis en vaardigheden gebruiken ten behoeve van snelle groei. Ontwikkelen heeft betrekking op het inzetten van eerder opgedane ervaring, kennis en vaardigheden van personeelsleden van snelgroeibedrijven voor het realiseren van bedrijfsdoelstellingen.

Het onderwerp ontwikkelen wordt door twee interviewrespondenten genoemd. De CEO van DevelopmentCo geeft aan dat hij door eerdere ervaringen in sectorspecifieke functies zich inhoudelijk heeft weten te ontwikkelen. De CEO heeft kennis genomen van het toetsingskader binnen zijn sector en zet deze onbewuste kennis in om de diensten van het bedrijf te koppelen aan de behoefte van de markt. Hij zegt: *“Dat kon ik beoordelen op basis van dat toetsingskader wat ik in het verleden heb opgebouwd (DevelopmentCo | CEO).”* Daarnaast benoemt de CEO dat hij niet wist hoe financiële instellingen werkten en dat een struikelblok was binnen zijn vorige functie als ondernemer. Hij heeft zich op dit gebied ontwikkeld door een CFO, die financiële instellingen begrijpt, toe te voegen aan het TMT: *“Maar als ondernemer, ik heb vaak een startup gedaan en ik kwam niet door de scale-up. En één van de frustraties die ik had, is dat ik vaak bij de financiële instelling er niet doorkwam. Nee, nee dat is het niet, Peter. Dit is eh, anders. Maar toen ging ik zitten klagen dat die banken mij allemaal niet snapte en die snappen ondernemers niet. Totdat ik nu wel snap hoe het wel werkt. En dat zit in mijn CFO. Jij moet die instellingen snappen (DevelopmentCo | CEO).”* Een mogelijke bewering is dat ervaring heeft bijgedragen in de besluitvorming van de CEO om een CFO aan te trekken. Geïnterpreteerd wordt dat financiële instellingen in de huidige situatie beter worden benut, wat bijdraagt aan de snelle groei van DevelopmentCo.

De medewerker van AdvisoryCo geeft aan dat hij door het TMT in staat is gesteld om te investeren in specifieke kennis en een specifieke expertise. Op deze wijze heeft hij zich kunnen specialiseren: *“Wat een hele interessante is, is hierbij ook, en dan kijken we ook specifiek even naar mij, ik heb de eerste twee jaar veel geïnvesteerd in kennis op een specifieke expertise en dan in een specifieke energietransitie. Dat gebruik ik nu weer voor nieuwe klanten en dus nieuwe omzet. Dat geldt ook voor kansspelen, ook een sector waarin we veel actief zijn. Dus je gebruikt dus weer die sector specifieke ervaring voor de groei van*

je bedrijf. (AdvisoryCo | Medewerker).” Ontwikkeling door middel van specialisatie in een specifieke energietransitie is volgens de medewerker belangrijk om je te onderscheiden in de markt. Hieruit kan worden opgemaakt dat ontwikkeling door middel van kennis en ervaring in een specifieke expertise kan worden ingezet om ondernemingsgroei te stimuleren.

5. Discussie en conclusie

Dit onderzoek richt zich op hoe ervaring binnen het TMT bijdraagt aan de snelle groei van midden- en kleinbedrijven. In dit hoofdstuk worden de resultaten bediscussieerd en zal door middel van een conclusie antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Suggesties voor vervolgonderzoek alsmede management- en theoretische implicaties zullen hoofdstuk vijf completeren.

In dit onderzoek is gezocht naar een antwoord op de vraag: ‘Hoe dragen ervaringsfactoren binnen het top management team van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven bij aan snelle groei?’ Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd naar huidige TMTs in drie snelgroeiende midden- en klein bedrijven. Het eerste deel van dit hoofdstuk is ingedeeld in onderwerpen. Deze onderwerpen houden verband met de thema’s die uit de data zijn geabstraheerd. Per thema worden uit de onderzoeksresultaten conclusies getrokken en vervolgens bediscussieerd. Daarna wordt een korte algemene conclusie geëxpliciteerd. Voorts worden de beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek gepresenteerd. Tot slot wordt de betekenis van de onderzoeksresultaten voor de bestaande literatuur en het huidige werkveld in de hoedanigheid van theoretische- en managementimplicaties uiteengezet.

Groeistrategie ontwikkelen en toepassen

Uit de resultaten van het onderzoek naar hoe ervaringsfactoren binnen TMTs bijdragen is gebleken dat er verschillende ervaringsfactoren bijdragen aan snelle groei. De respondenten vinden dat ervaring in het ontwikkelen en toepassen van strategie bijdraagt aan de snelle groei van midden- en kleinbedrijven (zie afbeelding 6). Een mogelijke verklaring voor dit resultaat biedt het onderzoek van Brüderl & Preisendörfer (2000) welke concludeert dat managementervaring van oprichters van snelgroeiende bedrijven een positief effect heeft op het gebruiken van groei georiënteerde marktstrategieën. Brüderl & Preisendörfer (2000) verklaren dat het positieve effect van managementervaring voortkomt uit eerdere kennis, netwerkrelaties en begrip van de ‘spelregels’ welke bijdragen aan het vertrouwen van oprichters om groeistrategieën te initiëren.

Het ontwikkelen en toepassen van een heldere groeistrategie draagt mogelijk bij aan het creëren van focus onder managers en medewerkers. Ervaring van ondernemers die tevens oprichter zijn van een bedrijf speelt een belangrijke rol omdat zij bekend zijn met de organisatieroutines alsmede de ongeschreven kennis over de unieke bronnen en vaardigheden

die aanwezig zijn binnen het bedrijf (Kor & Mahoney, 2000). Zij hebben immers de ontwikkeling van het bedrijf vanaf de start mogen ervaren en zijn om die reden beter in staat om deze ontwikkelingen te beoordelen en te koppelen aan kansen in de markt (Penrose, 1959). Zij zijn als eigenaar van het bedrijf in staat om deze ongeschreven kennis over de unieke bronnen en vaardigheden te vertalen in lange termijndoelstellingen. Uit de resultaten van onderhavig onderzoek blijkt dat medewerkers het veilig en betrouwbaar vinden als strategisch plan is ontwikkeld. Volgens de CEO van DevelopmentCo slaan medewerkers aan op de vergezichten en ambities van het bedrijf. Medewerkers voelen zich betrokken bij de strategische plannen van het bedrijf. Betrokkenheid resulteert in gemotiveerd personeel dat impact heeft op snelle groei van bedrijven (Bae & Lawler, 2000).

Het is de vraag of het ontwikkelen en toepassen van groeistrategieën in snelgroeende midden- en kleinbedrijven noodzakelijk is om personeel te motiveren. Op basis van de relatie tussen de bevindingen en de theorie wordt de volgende propositie geformuleerd:

Propositie: Het ontwikkelen en toepassen van groeistrategieën in snelgroeende midden- en kleinbedrijven heeft een positief effect op de betrokkenheid van het personeel.

Begeleiden van personeel

Uit de interviews is gebleken dat respondenten het begeleiden van personeel met de dagelijkse werkzaamheden (zie afbeelding 6) belangrijk vinden. Coaching- en strategiesprekken, feedback en training zijn middelen om kennis en vaardigheden van het TMT over te dragen op het personeel. Het personeel wordt kwalitatief beter met als gevolg een verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening. Dit heeft mogelijk een positief effect op de reputatie van het bedrijf in de markt. Mogelijk speelt oprichterservaring een belangrijke rol in dit proces omdat historische en onbeschreven kennis van het bedrijf zorgt voor een juiste afstemming van middelen en capaciteiten op kansen (Kor & Mahoney, 2000). Oprichterservaring zorgt ervoor dat de ondernemer in staat is om afstemming te vinden tussen medewerkers (middelen en capaciteiten) en kansen voor het bedrijf.

Het begeleiden door middel van coaching- en strategiesprekken alsmede feedback is een aanvulling op de bestaande literatuur over personeelsbeleid waarin geconcludeerd wordt dat personeelspraktijken de potentie hebben om bedrijfsprestaties te verbeteren door middel van wervings-, selectie- en trainingsprocedures (Huselid, 1995).

Alle respondenten van zowel DevelopmentCo als van AdvisoryCo geven aan dat ervaring hebben in het begeleiden van het personeel belangrijk is. Opvallend is dat geen van de respondenten van YoungstarsCo dit erkent. Aan het resultaat ligt mogelijk ten grondslag dat het TMT van YoungstarsCo over relatief weinig ervaring beschikt en zich om deze reden niet veel bemoeit met de begeleiding van personeel. Een andere mogelijke aanleiding voor dit opvallende gegeven is dat DevelopmentCo en AdvisoryCo beide complexe vraagstukken van cliënten behandelen. Voor dergelijke vraagstukken van cliënten is mogelijk een hogere mate van kennis en ervaring nodig om de behoefte van de klant te bevredigen. YoungstarsCo houdt zich bezig met arbeidsbemiddeling en vult de behoeften van de klanten en potentiële medewerkers in via een digitaal kanaal. Hierbij is het vraagstuk van cliënten over het algemeen ongecompliceerd en duidelijk. Het overdragen van kennis en ervaring door het TMT is in complexe vraagstukken mogelijk van belang om medewerkers te begeleiden. Op deze wijze wordt getracht om optimale klantbediening te realiseren.

Aansturen van personeel

Ervaring in het aansturen van personeel wordt binnen midden- en kleinbedrijven met meerdere managementlagen als belangrijk aspect gezien om snel te groeien. Binnen DevelopmentCo staan namelijk alle respondenten stil bij sturing als onderdeel van leiding geven (zie afbeelding 6). Het delen van visie alsmede het stilstaan bij actuele ontwikkelingen door middel van het werken met thema's tijdens structurele meetings kan hier aan bijdragen.

Opvallend is dat binnen YoungstarsCo en AdvisoryCo het belang van ervaring in het aansturen van medewerkers niet wordt erkend. Mogelijke reden is dat er binnen AdvisoryCo en YoungstarsCo wordt gewerkt met relatief weinig personeelsleden en het TMT direct leidinggevend is aan de operaties. DevelopmentCo lijkt in tegenstelling tot AdvisoryCo en YoungstarsCo in een meer gevorderde groeifase te zijn beland. In deze fasen lijken andere aspecten een belangrijke rol te spelen. Binnen DevelopmentCo staan 99 medewerkers op de loonlijst en is het TMT niet in staat om ieder individu persoonlijk te begeleiden. Hierdoor heeft men voor een hiërarchische structuur met meerdere managementlagen gekozen. Sturing is een belangrijke leiderschapskwaliteit van het TMT. Vermoedelijk is de behoefte aan ervaring met betrekking tot het aansturing van personeel minder belangrijk als het aantal medewerkers relatief klein is en ieder individu persoonlijk kan worden begeleid. Hierbij speelt de hiërarchische structuur van het bedrijf mogelijk ook een rol.

Besluitvorming rondom personeel

Uit de interviews is gebleken dat de meerderheid van de respondenten vinden dat ervaring in het nemen van besluiten in relatie tot het personeelsbeleid relevant is (zie afbeelding 6). Het personeelsbeleid richt zich op het maken van keuzes rondom het aannemen, inzetten en afscheid nemen van personeel. Adequate besluitvorming in relatie tot het personeelsbeleid leidt tot het verbinden van kwalitatief personeel aan de juiste functies binnen een bedrijf. De ervaring van de oprichter en tevens ondernemer speelt hierbij volgens de bestaande literatuur een rol. Volgens Kor (2003) is de ervaringskennis van het TMT over het personeel waardevol in het afstemmen van de werknemersvaardigheden op de projecten en functies. Verder draagt ondernemerservaring bij aan de besluiten van managers, omdat in het verleden opgedane kennis in vergelijkbare situaties wordt toegepast. Hierdoor wordt de kans om kostbare fouten te vermijden vergroot (Duchesneau & Gartner, 1990; Stuart & Abetti, 1987).

Het gehele TMT van DevelopmentCo en de respondenten van YoungstarsCo benoemen het belang van besluitvorming rondom personeel. Een uitzondering zijn de respondenten van AdvisoryCo, die besluitvorming rondom het personeelsbeleid onbesproken laten. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat AdvisoryCo werkt met hoog opgeleide professionele specialisten uit de sector die relatief veel ervaring hebben opgedaan in het vakgebied. Dit betreft flexibel personeel die worden ingezet als consultant bij specialistische opdrachten van cliënten waar professionaliteit en ervaring een cruciale rol spelen. Flexibele personeelsleden dragen volgens Fischer, Reuber, Hababou, Johnson, & Lee (1997) bij aan snelle groei. Het is denkbaar dat de personeelsleden van AdvisoryCo zodanig ervaren en specialistisch zijn dat men van te voren beter kan schatten of de werknemer bij een project of functie past. Guthrie & Datta (1997) geven daarbij aan dat de branchevoorwaarden verband houden met de selectiebeslissingen van het topmanagement. Mogelijk ervaart het top management van AdvisoryCo, doordat zij met ervaren professionals actief zijn in een specifieke sector, minder moeite bij het aannemen, inzetten of afscheid nemen van personeelsleden.

Herkennen, begrijpen en beoordelen van kansen en bedreigingen

Tot slot is uit de resultaten gebleken dat een groot deel van de respondenten vindt dat ervaringen die inzicht bieden belangrijk zijn (zie afbeelding 6). Inzicht betreft het herkennen, begrijpen en beoordelen van nieuwe situaties of signalen in relatie tot de huidige toestand. De nieuwe signalen of situaties hebben betrekking op externe of interne omstandigheden die mogelijk invloed hebben op het bedrijf. Sectorspecifieke ervaring helpt managers om kansen

en bedreigingen binnen de sector te identificeren en te beoordelen (Castanias & Helfat, 2001). Ervaringskennis van de sector helpt managers kansen en bedreigingen te identificeren en te beoordelen (Schefczyk & Gerpott, 2001). Op deze wijze wordt een mogelijke kans of bedreiging getoetst aan de referentiekaders van topmanagers. Het referentiekader bestaat uit kennis van omstandigheden- en netwerkrelaties binnen de sector welke waardevol is om de 'liability of newness' (gebrekkige sector kennis van het TMT) te verminderen (Cooper, Gimeno-Gascon, & Woo, 1994). Het herkennen van signalen leidt mogelijk tot een betere beoordeling van mogelijke kansen en bedreigingen. TMT zouden dergelijke signalen binnen het team kunnen bediscussiëren wat de besluitvorming kan verbeteren (Kor, 2003).

Alle respondenten van zowel DevelopmentCo als AdvisoryCo zien inzicht als een betekenisvolle ervaringsfactor. Echter, een enkele respondent van YoungstarsCo onderkent het belang van inzicht. Uit de antwoorden in de interviews met YoungstarsCo wordt ervaring in het herkennen van externe signalen als minder belangrijk gezien. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat het aantal jaren sectorspecifieke ervaring binnen het TMT van YoungstarsCo relatief beperkt is (zie afbeelding 3). Daarnaast heeft het TMT van YoungstarsCo de functionele netwerkrol binnen het bedrijf uitbesteedt aan een medewerker. Daarnaast benadert YoungstarsCo de industrie op een technologische innovatie wijze.

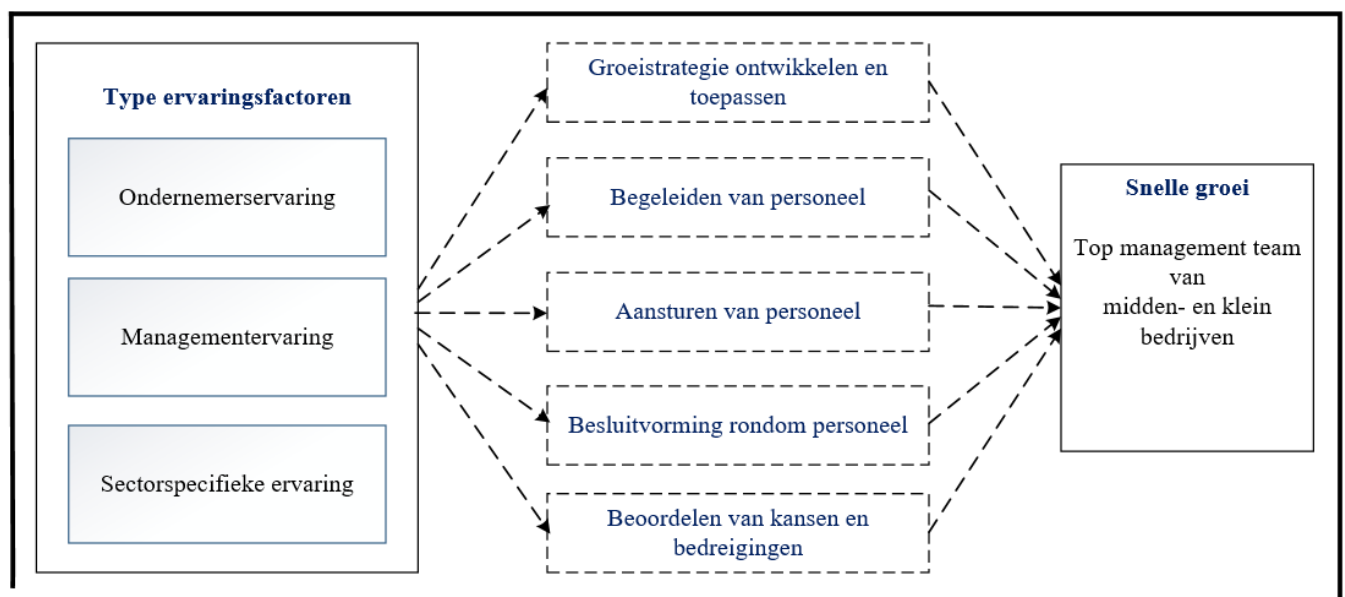
De meest logische verklaring is dat het type sector waarbinnen een bedrijf actief is, invloed heeft op het beoordelen van kansen en bedreigingen. Bepaalde traditionele sectoren worden in mindere of meerdere maten beperkt door de 'liability of newness' en reageren daardoor anders op kansen en bedreigingen.

Algemene conclusie

Op basis van de bovengenoemde onderwerpen in onderhavig onderzoek kan worden geconcludeerd dat ervaringsfactoren binnen het TMT op verschillende manieren kunnen bijdragen aan snelle groei van midden- en kleinbedrijven. Om te beginnen draagt het ontwikkelen en toepassen van een groeistrategie bij aan het creëren van betrokkenheid onder managers en medewerkers. Daarnaast draagt ervaring bij aan het ontwikkelen van de kwaliteit van het personeel door hen te begeleiden met de dagelijkse werkzaamheden. Dit wordt bereikt door het overdragen van kennis en ervaring door middel van coaching- en strategiesprekken, feedback en training. Ten derde draagt ervaring in het aansturen van personeel in midden- en kleinbedrijven met meerdere managementlagen bij aan snelle groei. Het delen van visie alsmede het stilstaan bij actuele ontwikkelingen door middel van het

werken met thema's tijdens structurele meetings zijn manieren om dit te bereiken. Tevens is ervaring in het nemen van adequate besluiten rondom het aannemen, afscheid nemen en inzetten van personeelsleden belangrijk. Adequate besluitvorming in relatie tot het personeelsbeleid leidt tot het verbinden van kwalitatief personeel aan de juiste functies binnen een bedrijf. Tot slot draagt het herkennen, begrijpen en beoordelen van kansen en bedreigingen voor midden- en kleinbedrijven bij aan snelle groei.

Er zijn vijf conclusies getrokken en geïntegreerd in het bestaande conceptueel model (afbeelding 2) in de literatuurstudie. De vijf onderwerpen zijn manieren waarop ervaring binnen het TMT bijdraagt aan snelle groei van midden- en kleinbedrijven. Deze manieren hebben een mediërende functie binnen de oorzaak-gevolg relatie ervaringsfactoren en snelle groei. In onderstaand model komen de vijf bevindingen van het empirisch onderzoek naar voren.



Afbeelding 7: conceptueel model inclusief empirische resultaten.

5.1 Beperkingen

De eerste beperking aan dit onderzoek is de tijdspanne waarbinnen het onderzoek is uitgevoerd. Zeven maanden tijd leidt tot een beperking in de selectiekeuze ten aanzien van de cases en het aantal geïnterviewde respondenten. Daarnaast hebben TMT leden van snelgroeiende bedrijven weinig tijd om mee te werken aan een onderzoek. Het is regelmatig voorgekomen dat afspraken zijn afgezegd of dat niet het gehele TMT benaderbaar was voor een gesprek. Verder is in dit onderzoek maar één case geselecteerd waar een relatief onervaren TMT de snelgroeiende midden- en kleinbedrijven deze categorie dient te verifiëren. Ondanks dat dit een kwalitatief onderzoek betreft zou dit als een beperking kunnen worden gezien.

Een tweede beperking is het aantal cases in relatie tot de verschillende type sectoren. Aangezien er maar drie verschillende cases zijn geselecteerd komt niet iedere sector aan bod. Tijdens de caseselectie is getracht om een hoge mate van diversiteit aan te brengen in zowel omvang in aantallen medewerkers, sector, omzet, leeftijd, ervaring en samenstelling van het TMT. Op deze wijze is geprobeerd om conclusies te trekken die representatief zijn voor de onderzoekscontext snelgroeiende midden- en kleinbedrijven.

Ten derde is een mogelijke beperking dat dit onderzoek niet op internationaal niveau vergelijkend is. Dit onderzoek richt zich uitsluitend op Nederlandse midden- en kleinbedrijven. Mogelijk kunnen conclusies niet worden gegeneraliseerd naar internationaal niveau. Wellicht geldt voor gevestigde midden- en kleinbedrijven in het buitenland andere wet- en regelgeving, cultuur of demografie. Deze factoren hebben mogelijk invloed op de verschillende type ervaringsfactoren. In dat geval kan er geen uitspraak worden gedaan voor internationale snelgroeiende midden- en kleinbedrijven.

Een andere beperking betreft de confirmation bias welke de objectiviteit van dit onderzoek mogelijk beïnvloedt. Aangezien dit onderzoek is uitgevoerd door één persoon neemt de kans toe dat de uitkomsten neigen naar bevestiging van bestaande ideeën in de literatuur. Tijdens het coderen van de onderzoeksdata is dezelfde exercitie uitgevoerd door één derden. Op deze wijze is getracht om de objectiviteit zo hoog mogelijk te houden. Daarnaast is binnen elke case het gehele TMT en een medewerker van het bedrijf geïnterviewd. Hierbij worden meerdere meningen van hetzelfde onderzoeksobject naast elkaar gelegd en wordt getracht om “groupthink” tegen te gaan.

Ten vijfde speelt de selection bias een mogelijk beperkende rol in onderhavig onderzoek. De selectie van de TMTs van midden- en kleinbedrijven is geen volledig willekeurige selectie. TMTs zijn benaderd op basis van publieke bronnen en via relaties binnen netwerken. De selectie in combinatie met het geringe aantal TMTs heeft mogelijk invloed op de betrouwbaarheid van de conclusies in dit onderzoek.

Tot slot werkt het gebruik van verschillende wetenschappelijke definities voor snelle groei in de wetenschap beperkend. Het gebruik van verschillende indicatoren voor groei beïnvloedt het bouwen van zowel theorie als modellen (Delmar, Davidsson, & Gartner, 2003), omdat conclusies uit onderzoeken met verschillende definities moeilijk met elkaar te vergelijken zijn.

5.2 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit betreft een verkennend onderzoek naar de relatie ervaring binnen het menselijk kapitaal van bedrijven en snelle groei. Een aantal verbanden zijn uit het kwalitatieve onderzoek gebleken die in de vorm van proposities zijn vormgegeven. Allereerst wordt geadviseerd om de vijf mediërende proposities verder te onderzoeken. Dit kan met behulp van kwantitatief onderzoek waarbij een gevarieerde onderzoekspopulatie wordt aangesproken uit verscheidene sectoren. Hoge mate van diversiteit binnen zowel het TMT als de sector draagt bij aan de generalisatie van de onderzoeksdoelgroep binnen het brede palet van verschillende type sectoren.

Een volgend verkennend onderzoek kan worden uitgevoerd naar het construct ervaring en diversiteit binnen TMTs van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven. Uit de empirische data komt meerdere malen naar voren dat topmanagers de complementariteit binnen het TMT belangrijk vinden. Mogelijk dragen resultaten uit een onderzoek naar diversiteit aan ervaring binnen TMTs bij aan de besluitvorming van topmanagers. Hierbij dient het onderzoek uit te gaan van een zo'n optimaal mogelijk complementair TMT.

Uit de zowel de exploratieve- als de diepte-interviews is naar voren gekomen dat de inrichting van bedrijfsonderdelen financiën en personeelszaken tijdens de groei van belang zijn. Volgens de geïnterviewde ervaren snelgroeiende midden- en kleinbedrijven veelal groeipijnen in de vorm van liquiditeitstekorten en gebrek aan personeel. Verder onderzoek dient te worden verricht naar de invloed van goed georganiseerde bedrijfsonderdelen financiën en personeelszaken op de mate van snelle groei in midden- en kleinbedrijven.

5.3 Managementimplicaties

De uitkomsten van dit onderzoek bieden topmanagers van midden- en kleinbedrijven inzicht in de wijze waarop hun ervaringen mogelijk kunnen bijdragen teneinde snelle bedrijfsgroei te realiseren. De uitkomsten van dit exploratieve onderzoek biedt bestuurders, ondernemers en managers inzicht in welke ervaringsfactoren bijdragen aan snelle groei. Daarnaast krijgt men inzichten hoe ervaringsfactoren in te zetten. Het is aan te bevelen om de verschillende ervaringsfactoren welke beschreven in de conclusie en discussie te toetsen aan de huidige situatie binnen het eigen bedrijf. Door reflectie wordt er mogelijk bewustwording gecreëerd dat bijdraagt aan de motivatie om de bedrijfsvoering te verbeteren teneinde snelle groei te realiseren.

Om ervaring binnen het TMT in het licht van snelle groei in te zetten dienen managers een duidelijke groeistrategie te ontwikkelen en toe te passen. Daarnaast is het van belang om het personeel aandacht te geven en indien mogelijk te begeleiden in ontwikkeling. Coaching- en strategiesprekken, feedback en training zijn middelen om dit te bereiken. Indien de capaciteit van het midden- en kleinbedrijf het niet toelaat om persoonlijke begeleiding te bewerkstelligen, kan het management besluiten om zich meer te richten op het aansturen via het midden- of operationeel management van het bedrijf. Wekelijkse meetings waarin bedrijfsvisie en ontwikkelingen worden gedeeld alsmede het werken met thema's kan hier aan bijdragen. Het is aan te bevelen om ervaring in te zetten om adequate besluiten te nemen in relatie tot het aannemen, inzetten en afscheid nemen van personeel. Door kennis uit eerdere ervaringen te gebruiken kan gestreefd worden naar het optimaal benutten van personeelskwaliteiten. Tot slot kan het management ervaring inzetten om zowel interne als externe signalen te herkennen, te begrijpen en te beoordelen.

5.4 Theoretische implicaties

Dit onderzoek heeft tot doel om inzichtelijk te maken hoe ervaring binnen TMTs van snelgroeiende midden- en kleinbedrijven bijdraagt aan snelle groei. Demir et al. (2017) laat, middels een raamwerk gebaseerd op bestaande literatuur in het werkveld, zien welke vijf factoren invloed hebben op snelle groei. Een van de factoren is het menselijk kapitaal, ook wel het TMT. Hierbij speelt ervaring binnen het TMT een rol om snelle groei te realiseren (Kor, 2003). Het conceptueel model (zie afbeelding 2) maakt inzichtelijk welke ervaringsfactoren bijdragen aan snelle groei. Echter, het is niet duidelijk *hoe* de ervaringsfactoren binnen TMTs van midden- en kleinbedrijven bijdragen aan snelle groei. De empirische resultaten van onderhavig onderzoek zijn inductief van aard en maken inzichtelijk

hoe ervaringsfactoren bijdragen aan snelle groei. De resultaten zijn zodoende een aanvulling op de bestaande literatuur. De conclusies uit dit onderzoek worden in de hoedanigheid van manieren waarop ervaring kan bijdragen vormgegeven. Deze vijf manieren hebben een mediërende functie tussen de bestaande oorzaak-gevolg relatie ervaring en snelle groei (zie afbeelding 7). Door deze mediators wordt de bestaande relatie tussen ervaring en snelle groei versterkt en beter verklaart.

De toegevoegde waarde van onderhavig onderzoek is het bieden van vijf verschillende manieren om ervaringsfactoren te vertalen naar snelle groei.

Adequate besluitvorming bij het verbinden van kwalitatief personeel aan de juiste functies binnen een bedrijf, komt overeen met bestaande literatuur die beschrijft dat historische en onbewuste kennis van een bedrijf helpt bij het matchen van bronnen en vaardigheden met kansen (Kor & Mahoney, 2000).

6. Bibliografie

- Acs, Z. J., Parsons, W., & Tracy, S. (2008). *High impact firms: Gazelles revisited*. U.S. Small Business Administration: An office of Advocacy Working Paper.
- Ahmed, N. (2006). "A proposed framework for business demography statistics", *OECD Statistics Working Papers*. Paris: OECD Publishing.
- Albstrom, D. (2010). Innovation and growth: How business contributes to society. *Academy of Management Perspectives*, 11-24.
- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones-Irwin.
- Anton, S. G. (2019). Leverage and firm growth: An empirical investigation of gazelles from emerging Europe. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 209-232.
- Arthur, W. (1994). *Increasing Returns and Path Dependence in the Economy*. An Arbor, Michigan: University of Michigan Press.
- Audretsch, D. B., & Thurik, R. (2001). *Linking entrepreneurship to growth*. OECD Publishing: OECD Science, Technology, and Industry Working Papers, 2001/2.
- Audretsch, D. B., Coad, A., & Segarra, A. (2014). Firm growth and innovation. *Small Business Economics*, 743-749.
- Ayres, L., Kavanaugh, K., & Knafl, K. A. (2003). Within-case and across-case approaches to qualitative data analysis. *Qualitative Health Research*, 871-883.
- Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 502-517.
- Bailey, E. E., & Helfat, C. E. (2003). External management succession, human capital, and firm performance: An integrative analysis. *Managerial and Decision Economics*, 347-369.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 671-694.
- Barringer, B. R., Jones, F. F., & Neubaum, D. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. *Journal of Business Venturing*, 663-687.
- Baum, J. R., & Bird, B. J. (2010). The successful intelligence of high-growth entrepreneurs: links to new venture growth. *Organization Science*, 397-412.
- Boeker, W. (1997). Executive migration and strategic change: the effect of top manager movement on product-market entry. *Administrative Science Quarterly*, 92-124.

- Bos, J. W., & Stam, E. (2011). *Gazelles, industry growth and structural change*. Discussion Paper Series: Tjalling C. Koopmans Research Institute.
- Bosma, N., Van Praag, M., Thurik, R., & De Wit, G. (2004). The value of human and social capital investments for the business performance of startups. *Small Business Economics*, 227-236.
- Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In J. Richardson, *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). New York: Greenwood.
- Brüderl, J., & Preisendörfer, P. (2000). Fast-growing businesses: empirical evidence from a German study. . *International Journal of Sociology*, 45-70.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1027-1050.
- Carpenter, M. A., & Sanders, W. G. (2001). Bundling human capital with organizational context: The impact of international assignment experience on multinational firm performance and ceo pay. *Academy of management Journal*, 493-511.
- Carpenter, M. A., & Westphal, J. (2001). The strategic context of external network ties: examining the impact of director appointments on board involvement in strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 639-660.
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management* , 661-678.
- Chan, Y. E., Bhargava, N., & Street, C. T. (2006). Having arrived: the homogeneity of high-growth small firms. *Journal of Small Business Management*, 426-440.
- Chan, Y. E., Bhargava, N., & Street, C. T. (2006). Having arrived: the homogeneity of high-growth small firms. *Journal o Small Business Management*, 426-440.
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., & Raynor, E. M. (2003). The innovator's solution. *Optimize*, 64-74.
- Coad, A. (2009). *A survey of theories and empirical evidence*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Coad, A., & Rao, R. (2008). Innovation and firm growth in high-tech sectors: a quantile regression approach. *Research Policy*, 633-648.
- Coad, A., Daunfeldt, S.-O., Johansson, D., & Nightingale, P. (2014). Whom do high-growth firms hire? *Industrial and Corporate Change*, 293-327.
- Coff, R. W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 107-128.

- Cooper, A. C., & Artz, K. W. (1995). Determinants of satisfaction of entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 439-455.
- Cooper, A., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 371-395.
- Daunfeldt, S. O., Elert, N., & Johansson, D. (2013). The economic contribution of high-growth firms: Do policy implications depend on the choice of growth indicator? *Journal of Industry Competition and Trade*, Forthcoming.
- Davidsson, P. (1991). Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 405-429.
- Davidsson, P., Delmar, F., & Wiklund, J. (2006). *Entrepreneurship and the Growth of Firms*. Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Davila, A., Foster, G., & Gupta, M. R. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. *Journal of Business Venturing*, 689-708.
- de Mol, E. (2016). *Heart and brain: The influence of affective and rational determinants in new venture teams: an empirical examination*. Amsterdam: PhD, Vrije Universiteit Amsterdam.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 189-216.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: A review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 431-456.
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2017, Augustus 4). *The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization[afbeelding]*. Opgehaald van <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
- Duchesneau, D. A., & Gartner, W. B. (1990). A profile of new venture success and failure in an emerging industry. *Journal of Business Venturing*, 297-312.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 660-679.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2015). *Management and business research*. London: SAGE.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C. B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science*, 136-150.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research 2nd edition*. SAGE Publications Ltd.
- European Commission. (2003, mei 6). *Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises*. Opgehaald van EUR-Lex: <http://data.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>

- Exact. (2018, Juni 19). *Exact*. Opgehaald van MKB-ondernemers kunnen tempo digitalisering niet meer bijhouden: <https://www.exact.com/nl/nieuws/mkb-ondernemers-kunnen-tempo-digitalisering-niet-meer-bijhouden>
- Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1989). Incubators and performance: A comparison of high- and low-growth high-tech firms. *Journal of Business Venturing*, 429-442.
- Feeser, H. R., & Willard, G. E. (1990). Founding strategy and performance: a comparison of high and low growth high tech firms. *Strategic Management Journal*, 87-98.
- Financieel Dagblad. (2019, april 17). *Financieel Dagblad*. Opgehaald van Arbeidsmarkt zit vol 'verborgen matches': <https://fd.nl/economie-politiek/1297492/arbeidsmarkt-zit-vol-verborgen-matches#>
- Financieel Dagblad. (2019, mei 14). *Financieel Dagblad*. Opgehaald van Op de arbeidsmarkt gaan records aan diggelen: <https://fd.nl/economie-politiek/1301005/op-de-arbeidsmarkt-gaan-records-aan-diggelen>
- financiering, N. c. (2017, november 9). *Groeiplafond dreigt voor het MKB*. Den Haag: Rijksoverheid. Opgehaald van <https://www.koninklijkhuis.nl/actueel/nieuws/2017/11/09/koningin-maxima-bij-presentatie-jaarbericht-2017-%E2%80%98staat-van-het-mkb%E2%80%99-van-het-nederlands-comite-voor-ondernemerschap-en-financiering>
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 505-538.
- Fischer, E., Reuber, A. R., Hababou, M., Johnson, J. P., & Lee, K. (1997). The role of socially constructed temporal perspectives in the emergence of rapid-growth firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13-30.
- Florin, J., Lubatkin, M., & Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management Journal*, 374-384.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding board of directors as strategic decision-making groups. *Academy of Management Review*, 489-505.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 15-31.
- Goedhuys, M., & Sleuwaegen, L. (2010). High-growth entrepreneurial firms in Africa: a quantile regression approach. *Small Business Economics*, 31-51.
- Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006). The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex post in making ex ante predictions. *Journal of Product Innovation Management*, 12-18.
- Guthrie, J. P., & Datta, D. K. (1997). Contextual influences on executive selection: Firm characteristics and CEO experience. *Journal of Management Studies*, 537-560.
- Hambrick, D. C., & Crozier, L. M. (1985). Stumblers and stars in the management of rapid growth. *Journal of Business Venturing*, 31-45.

- Hambrick, D. C., & Mason, P. (1984). Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 193-206.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 96-107.
- Hölzl, W. (2009). Is the R&D behaviour of fast-growing SMEs different? Evidence from CIS III data for 16 countries. *Small Business Economics*, 59-75.
- Honig, B. (2002). Human capital and structural upheaval: A study of manufacturing firms in the west bank. *Journal of Business Venturing*, 575-594.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 635-672.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 635-672.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Klein, J. K., & Harrison, D. A. (2007). On the diversity of diversity: Tidy logic, messier realities. *Academy of Management Perspectives*, 26-33.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 383-397.
- Kor, Y. Y. (2003). Top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 707-719.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2000). Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 109-139.
- Kor, Y. Y., & Misangyi, V. F. (2008). Outside directors' industry-specific experience and firms' liability of newness. *Strategic Management Journal*, 1345-1355.
- Kor, Y. Y., & Sundaramurthy, C. (2009). Experience-Based human capital and Social Capital of Outside Directors. *Journal of Management*, 981-1006.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 89-105.
- Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. *Small Business Economics*, 183-195.

- Leonard-Barton, D. (1992). A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 111-125.
- Mares, A. (2019). *De Nederlandse Economie in 2018*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Nederlands comité voor ondernemerschap en financiering. (2017). *Groeiplafond dreigt voor het MKB*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Nederlands Comité voor ondernemerschap en financiering. (2018). *MKB in tijden van transitie*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Nuscheler, D., Engelen, A., & Zahra, S. (2019). The rol of top management teams in transforming technology-based new ventures' product introductions into growth. *Journal of Business Venturing*, 122-140.
- Parker, S. C., & Storey, D. J. (2010). What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 203-226.
- Parker, S. C., Storey, D. J., & Witteloostuijn, A. (2010). What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. *Small Business Economics*, 203-226.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Pfeiffer, J. (1998). *The human equation: building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.
- Qian, C., Cao, Q., & Takeuchi, R. (2013). Top management team functional diversity and organizational innovation in China: the moderating effects of environment. *Strategic Management Journal*, 110-120.
- Roberts, E., & Berry, C. (1985). Entering new businesses: selecting strategies for success. *Sloan Management Review*, 3-17.
- Rubenson, C. G. (1989). *Departure of organizational founders: explaining variance in founder tenure, successor characteristics, successor power and future firm performance*. Ph.D. diss. College Park, MD: University of Maryland.
- Schefczyk, M. T., & Gerpott, J. (2001). Qualifications and turnover of managers and venture capital-financed firm performance: An empirical study of German venture capital-investments. *Journal of Business Venturing*, 145-163.
- Schoonhoven, C. B., Eisenhardt, K. M., & Lyman, K. (1990). Speeding products to market: Waiting time to first product introduction in new firms. *Administrative Science Quarterly*, 177-297.
- Schumpeter, J. A. (1947). The creative response in economic history. *Journal of economic history*, 149-159.
- Seibert, S. M., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory on career success. *Academy of Management Journal*, 219-237.

- Shuman, J. C., Shaw, J. J., & Sussman, G. (1985). Strategic planning in smaller rapid growth companies. *Long Range Planning*, 48-53.
- Sims, M. A., & O'Regan, N. (2006). In search of gazelles using a research DNA model. *Technovation*, 943-954.
- Singer, B. (1995). Contours of development. *Journal of Business Venturing*, 303-329.
- Stam, E. (2005). The geography of gazelles in the netherlands. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 121-127.
- Stam, E., & Wennberg, K. (2009). The roles of R&D in new firm growth. *Small business economics*, 77-89.
- Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of Business Venturing*, 151-162.
- Stuart, R., & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: towards the prediction of initial success. *Journal of Business Venturing*, 215-230.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Firm capabilities, resources and the concept of strategy: four paradigms of strategic management*. Berkeley, CA: University of California at Berkeley, Center for Research in Management, Consortium on Competitiveness & Cooperation.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 341-358.
- Unger, J. M., Rauch, A., Frese, M., & Rosenbusch, N. (2011). Human capital and entrepreneurial success: A meta-analytical review. *Journal of Business Venturing*, 341-358.
- van den Bersselaar, V. (2016). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Van Praag, C. M., & Versloot, P. H. (2007). What is the value of entrepreneurship? A review of recent research. *Small Business Economics*, 351-382.
- Volberda, H. W. (2015). *De flexibele onderneming 4e druk*. Deventer: Vakmedianet.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. *Psychological Bulletin*, 465-490.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Aspiring for, and achieving growth: The moderating role of resources and opportunities. *Journal of Management Studies*, 1919-1941.
- Winkel, R. (sd).
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods*. 4th ed. California: Sage.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. CA: SAGE: Thousand Oaks.
- Zald, M. N. (1969). The power and functions of boards of directors: A theoretical synthesis. *American Journal of Sociology*, 97-111.

7. Bijlagen

Interview I

Exploratief interview

Geïnterviewde: Value belegger (**X**)

Interviewer: Peter de Best (**P**)

Datum: woensdag 7 maart 2019 om 16.30 uur

Locatie: woonhuis geïnterviewde

P: *Goedemiddag E., dank dat ik hier met jou dit interview mag houden. Ik bespreek graag drie thema's met je. Beginnend met het eerste thema welke gaat over de factoren die invloed hebben op snelle groei binnen bedrijven. Naar jouw inzichten, welke factoren leiden tot snelle groei binnen bedrijven?*

X: Ehm, eh, en hoe omschrijf jij snelgroeiend?

P: *Een snelgroeiend bedrijf is een bedrijf dat minimaal drie opeenvolgende boekjaren gemiddeld twintig procent per jaar groeit in omzet of in werknemersaantallen.*

X: De winsten zijn daarbij niet van belang?

P: *De winsten heb ik niet als indicator meegenomen in mijn definitie van snelle groei omdat bedrijven die snel groeien onder aan de streep niet winstgevend zijn. Reden kan zijn dat de inkomsten direct worden geherinvesteerd om de groei te bespoedigen. Snelgroeiende bedrijven zijn daarmee niet altijd winstgevend en zijn soms verlieslatend. Ze hoeven dus niet per se winstgevend te zijn.*

X: Eh, ik zou zeggen, strakke executie. Ehm, betere executie dan gemiddelde. Een niche die ze pakken, die onvoldoende benut wordt. First mover advantage. Ik denk dat dat een aantal van de factoren zijn.

P: *En als je in dit geval kijkt naar het topmanagement team van het bedrijf. Zijn zij in jouw ogen ook bepalend om snelle groei te genereren?*

X: Totaal. Ik denk dat de mensen die erachter zitten, snelgroeiende bedrijven zijn per definitie in het begin klein. Sommige grote bedrijven weten de groei heel lang vast te houden, maar dat zijn de unicorns. Dat zijn de grote uitzonderingen want de basis wordt steeds groter dus wil je de groeireeks vasthouden, dan moet je gigantisch uitbreiden met sales forces marketing enzovoorts. Dus bijna altijd zijn de snelst groeiende bedrijven, directeur-eigenaren achter zitten en daar ligt de crux want dat zijn gewoon mensen die een visie hebben. Ik denk

wel dat heel veel groeiondernemers kapotlopen omdat ze wel visie hebben over sales, maar de achterkant gewoon slecht beheersen. Het is gewoon belangrijk dat administratie en de saaie dingen van een snelgroeiend bedrijf ook heel goed in de klauw gehouden moeten worden. En, eh, ik denk dat daar de uitdaging ligt voor snelgroeiende bedrijven.

P: Ik wil mij graag even richten op dat topmanagement team want in de wetenschappelijke literatuur wordt aangegeven dat het topmanagement team een belangrijke rol speelt bij snelgroeiende bedrijven. Ehm, kijkend naar dat topmanagement team en de vaardigheden waar je wellicht over zou moeten beschikken als topmanager om snelle groei door te maken, welke vaardigheden denk jij dat een topmanager nodig heeft om die snelle groei te genereren binnen zijn bedrijf?

X: Nou, wat zeker meespeelt is een soort van onbevangenheid. Dat je eigenlijk gewoon, eh, niet tegen obstakels op kijkt. Dat je overal een oplossing voor weet te vinden. Eh, Dat je een bepaalde gedrevenheid hebt, eh, om, eh, om bepaalde visie hebt van waar je naar toe wilt met het bedrijf. En dat je in staat bent om personeel aan te trekken als dat nodig is en de productiviteit van dat personeel zo hoog mogelijk weet te maken. En dan kijk je in dit geval bij I. Zij zijn bezig met het bouwen van een platform. Eeh, dat platform, eh, gaat straks helpen om de productiviteit van hun werknemers flink te laten verhogen. En het interessante is dat zij zien dat ze met de oude economie geld kunnen verdienen om te investeren in het platform. Om daarmee de oude economie te versnellen. Maar andere bedrijven zeggen: “Jongens, wij gaan niet dat ouderwetse economiemodel, wij gaan outside financiering aantrekken want wij moeten dat platform hebben.” En dan plakken ze daar al wat mensen tegen aan die dat uiteindelijk goed weten te doen. Voor beide groeimodellen valt iets te zeggen. Alleen wanneer financieringen stoppen, en dat gebeurt af en toe, dan staat I. nog recht overeind en dat is een temper of weet ik het, is failliet.

P: Helder. Zie jij ook nog andere vaardigheden waarvan je zegt, deze vaardigheden heb je als ondernemer echt nodig om die snelle groei te genereren?

X: Ik denk eh, het helpt als de ondernemer alle facetten leert kennen van het bedrijf. En vooral de motor waarop het draait. Ik bedoel, Mark Zuckerberg wist als geen ander hoe hij moest programmeren. En de crux in zijn bedrijf is toch echt het aantrekken van programmeurs. En hij is de über programmeur die ook nog eens de commerciële vertaalslag kan doen. Ik zou zeggen het allerbelangrijkste is drie dimensionaal zijn.

P: *Driedimensionaal zijn, en wat bedoel je daarmee?*

X: Ze moeten op z'n minst drie dimensies heel goed begrijpen. Er zijn altijd hele goede salesmensen te vinden, maar niet elke salesman is ook nog eens een goede manager of een goede ondernemer. Je hebt heel veel goede ondernemers, die best wel wat dingen durven, maar die bijvoorbeeld de finances niet snappen of ehm, uiteindelijk het managen van een groep mensen. Ik zou zeggen, een echte goede ondernemer die weet drie dimensies goed te beheersen. Niet alleen sales en ondernemerschap, maar bijvoorbeeld ook sales, ondernemerschap en finance. En als ze daarin excelleren. Kijk naar TomTom wat een goed verhaal was met Harold Gordijn. Ik ken Harold Gordijn z'n achtergrond ken ik goed. Die jongen was niet alleen ondernemer, maar was ook iemand die problemen kon oplossen, die de administratie goed begreep en ook nog een goede markten kon aanboren. Hij was multidimensionaal.

P: *Oké...*

X: En ik denk dat het heel belangrijk is dat zij de groei een leuke uitdaging vinden. Er zijn mensen die zijn heel goed als manager, maar die dat managen van de groei en alles wat daarbij komt kijken. Dat betekent dat je een vrij hoog intellect nodig hebt. Ik denk dat mensen die snelgroeiende bedrijven, die dat succesvol doen, zijn zonder uitzondering ook heel intelligente mensen. Dat zijn geen boeren slimme ondernemers dat zijn toch, ja mensen op academisch niveau. Ik kom onwijs veel ondernemers niet snappen wat ze doen omdat ze vaak vanuit familie of eh, maar je ziet de mensen die de groei bedrijven leiden ook nog een hyperintelligente mensen zijn, vind ik.

P: *En denk je ook dat bij die bedrijven die snelle groei genereren, en dan kijk ik naar de snelgroeiende bedrijven, ook een kenmerk als ervaring een rol speelt?*

X: Daar zou ik zeggen, zoals ik net al zei, de onbevangenheid is misschien wel het grootste goed. Mensen met heel veel ervaring beginnen niet aan iets nieuws. Die zijn of te oud of die zien overal beren op de weg. De onbevangenheid moet wel in combinatie gaan met eh, eigenschappen dat je heel veel wilt leren en dat ook snel weet om te zetten in de praktijk. Bij I. zie je duidelijk dat W. een veelvraat is op het gebied van informatie, hij leest heel veel boeken. En ik denk dat daar ook de kracht is dat je een team hebt dat heel complementair is. D. die het niet erg vindt om gewoon de operatie goed te laten lopen. Die heel goed is in programmeren, enzovoort. En met z'n tweeën een hele goede vertrouwensband hebben waardoor ze met z'n tweeën aan het werk kunnen.

P: *Oké, duidelijk.*

X: En soms heb je ook bij snelgroeiende bedrijven dat je, iemand, ze beginnen met z'n tweeën, en de vent die echt voor de groei zorgt raakt verveelt op het moment dat het eenmaal in stabiele vaarwater komt. En die vertrekt. Maar als die man de omtrent kan maken naar, van ik wil toch geassocieerd worden met hetgeen wat ik hier neer heb gelegd en hij kan zich aanpassen. Ik denk dat adaptability ook heel belangrijk is.

P: *Helder. Het aanpassen aan een veranderende omgeving bedoel je daarmee?*

X: Zeker. Darwin zei: "It's only the ones who can adjust, who can survive." Ook als je een richting in bent gegaan en je bent niet goed gegaan, dat je dat kan aanpassen. Een van de eigenschappen is zeker adaptability.

P: *Dankjewel. Ik wil toch nog graag even verder gaan met het construct ervaring. Ik ben benieuwd naar het belang van ervaring binnen het TMT van snelgroeiende organisaties. Er is niet veel wetenschappelijke literatuur over bekend. Daarom betreft dit ook een exploratief onderzoek.*

X: Wat zie je als ervaring?

P: *Dat ga ik je illustreren aan de hand van een conceptueel model wat ik heb gemaakt aan de hand van de wetenschappelijke literatuur die ik heb gelezen over snelgroeiende bedrijven. En, er staan hier vier factoren die de snelle groei van een bedrijf kan beïnvloeden. Dit is puur op ervaring gericht. Uiteraard zijn er veel meer factoren die ook invloed hebben op snelle groei. Waar ik benieuwd naar ben is of jij di model zaken, zoals het hier geschetst is, van toepassing vindt op snelle groei?*

X: Laat ik jou dit vragen: De bedrijven die nu heel snel groeien, de mensen die daaraan ten grondslag liggen, zijn dat oude of jonge mensen?

P: *Dat zijn zeker in de startup fase jonge mensen, maar op het moment dat er opgeschaald gaat worden en er moet een bak aan personeel gemanaged worden, eh, dan kan het weleens zijn dat er een andere CEO nodig is of dat er andere mensen worden ingevlogen die dat gaan managen en het personeel gaan begeleiden.*

X: En houden die de snelle groei vast of niet?

P: *Dat heb ik niet onderzocht, maar dat, ik denk niet dat de mensen die ingevlogen worden zich met de snelle groei bezighouden.*

X: Ik zou zeggen, er zijn maar weinig mensen in staat om een bedrijf snel te laten groeien. Ik bedoel, he, anders zou het bezaait liggen met succesvolle startups en weet ik het allemaal. Heel moeilijk. Maar het wordt mijns inziens altijd gedaan door jonge mensen die nog niet de ervaring hebben. Die dus niet gehinderd worden door die slechte ervaring. Maar ze hebben

wel alle talent in huis die hun dingen laat doen die meestal gedaan worden door ervaren mensen.

P: Juist. En denk je dat niet dat bij die jonge ondernemers enige vorm van ervaring aanwezig moet zijn?

X: Ja, maar sommige ondernemers die zijn halve charlatans, he als je kijkt naar de basis van Oracle met Larry Anderson, een jonge gast, die blufte alles bij elkaar bij wijze van spreken. Die ging ruim om met de waarheid en zette hele grote sales op, maar daarna moest die organisatie om hem heen het maar gewoon regelen. Dat werd nauwelijks gemanaged en hij kreeg wel z'n dingen gedaan. Als hij daar ervaren managers had gehad, had hij die dingen niet voor elkaar gekregen. Die hadden hem te veel tegengewicht gegeven.

P: Juist

X: Als ik kijk naar I., W. en D., die gasten waren al vanaf hun zeventien, achttien toen ze met uitzenden bezig. Die werden niet gehinderd door enige ervaring. Zij zeiden: "Wij regelen wel wat mensen." En dan stuurde ze een rekeningentje en dan maakte ze daar wat marge op. En ze hadden geen idee waar ze aan moesten denken. Als ze het wel hadden geweten, dan hadden ze het misschien niet gedaan. Dus heel onervaren begonnen.

P: De onbevangenheid en onervarenheid is voor mij ook een reden om hen te gaan interviewen.

X: Ja, maar naarmate ze langer in de business zitten, is de kern op een begeven moment ervaring, maar alles wat ze nieuw doen is onervaren. Iemand die heel veel leest over business zoals W., dat is uitzonderlijk. Ik ken bijna niemand die zoveel leest dan hij. Die begint een idee te krijgen van wat er allemaal mogelijk is in de wereld. Dus zijn visie breidt uit. Hij zegt: "Och, er zijn wel meer ondernemers die klein begonnen zijn. Wat zijn de grootste risico's? Failliet gaan. Wanneer kan je failliet gaan? Als je afhankelijk bent van banken en externe financiers. O, mijn beslissing is om dan maar wat rustiger te groeien." Natuurlijk groeien ze wel met sales, maar wij gaan gewoon interne financiering doen voor de bouw van het platform.

P: Dan spreek je wel over de ervaring of de kennis op basis van ervaring van andere ondernemers die het ooit ook zo hebben gedaan met hun beginnende bedrijf. En dan brengt hem in staat om de juiste keuzes te maken binnen de bedrijfsvoering?

X: Exact! Dus ervaring hadden ze niet toen ze echt begonnen. En wat is groei? Is dat beginnend met een paar duizend euro en dan tachtig tot honderd procent. Dan ben je echt wel acht jaar bezig totdat je significante sales doet. Dus ik denk dat onbevangenheid, een drive om een nieuwe ervaringen op te doen, een drive om de processen goed te beheersen, ik denk

dat dat een kenmerk is. Ik zou zeggen ervaring, ik denk dat ervaring op een begeven moment moet worden ingekocht als bepaalde onderwerpen niet te behandelen zijn. En dat daar wel iets voor is. Dan komen de managers naar binnen en dat zijn ervaren rotten en die gaan bepaalde dingen doen. En dat zijn wel gelijk de mensen die het ondernemerschap kan killen. En voor high growth is ondernemerschap nodig. Ook binnen grote bedrijven, de Shells van deze wereld kunnen een snelgroeiende divisie hebben, maar dan zit daar een ondernemer achter, een ondernemende manager, die eigenlijk geen ervaring heeft op dat vlak en gewoon maar wat doet. En die denkt uit de box. Uit de box denken.

P: Dat denk ik ook zeker. Wat ik merk is dat in de startupfase relatief jonge mensen zitten met onbevangenheid, die niet altijd veel kennis hebben van de branche hebben of weten hoe een bedrijf te leiden, aan het werk gaan.

X: Precies.

P: Maar als ze op een begeven moment in de scale-up fase terecht komen er andere dingen van ondernemers wordt verwacht.

X: Ja.

P: Dat ze dan inmiddels al wat ervaring hebben opgebouwd.

X: Exact.

P: Maar ook dingen gaan lezen, eh, mensen met ervaring gaan benaderen, ehm, externe partijen tot hen gaan betrekken die zich ook mogen bemoeien met de bedrijfsvoering en dat ze vervolgens met de ervaring van die mensen aan de slag gaan om de groei te continueren.

X: Ja, dat klopt.

P: En dat is dat ik wel sterk terugzie binnen de bedrijven waarmee ik samenwerk.

X: Nog meer?

P: Ja, het was met name gericht op ervaring in eerste instantie. Jouw mening over ervaring is wat mij betreft duidelijk. Maar hoe kan volgens jou ervaring worden ingezet om snelle groei te realiseren?

X: Nou, daarvan zou ik zeggen: waar hangt groei vanaf? Dan ga je heel specifiek zeggen: wij moeten de sales onwijs laten groeien of wij moeten heel veel groeikapitaal aantrekken, of wij moeten onze processen gewoon nu op orde krijgen. Je gaat in die groei tegen bepaalde logistieke, commerciële, personele limieten aanlopen. Sales loopt goed, maar daarvoor moet we meer productie draaien, he, maar we kunnen geen personeel vinden. He, sales loopt goed, personeel loopt goed, maar wordt niet goed geadministreerd waardoor we slecht de financiering kunnen doen. Nou die bottlenecks moeten opgelost worden.

P: Hoe worden die dan opgelost?

X: Eh, die bottlenecks kunnen wellicht het best opgelost worden door de mensen met ervaring. En een ondernemer moet beseffen. Daarom zeg ik: driedimensionaal. Want als die alleen maar met sales bezig is dan rammelt alles aan de achterkant. In enkele gevallen gaat het goed. Ik heb een vriend die doet Hotelchamp. Zestig man personeel nu. Die valt de markt aan van Booking.com. Hypergrowth, ja. En alleen maar geld van buitenaf nodig. Ik geef hem tien procent kans dat die overleefd. Als die dat doet, fantastisch. Hypergrowth, ja? En ik schat in dat één, negentig tot 95% zeker een groot succes gaat worden. Met een hoge mate van zekerheid. Stapje voor stapje. En dan gaat het compounding effect werken. Jij kent de filosofie van Warren Buffet over samengestelde rente.

P: *Ik denk het wel.*

X: Oké, nou zo kan je dat op alle businesses toepassen. Als jij dit goed beheerst en jij neemt een stapje en dat stapje kan je niet op failliet gaan, dan ga je van één over een periode van vijf jaar naar twee, en dan over nog eens vijf jaar naar vier, nog een keer vijf jaar naar acht. De kracht van compounding. Dus als je aan het begin alles onder controle hebt en de compounding effect nastreeft. Dus dat je weet dat jij, als je nu sales doet van twee miljoen maar volgend jaar naar vier miljoen wordt, dan moet je externe financiering aantrekken en gaat alles kraken, piepen. Maar als je denkt, ik ga naar twee miljoen, ik ga naar twee komma drie naar drie komma zeven en voor dat je het weet heb je ook je verdubbeling te pakken. Maar, zonder dat je risico's hebt gelopen op het gebied van financiering of het bedrijf uit z'n voegen laten groeien en erachter komen dat je niet meer de kwaliteit aan het leveren bent die je wel gewend was. En zo houd je veel meer aspecten onder controle.

P: *Je hebt het gehad over gedeelde visie. En gedeelde visie binnen het bedrijf en onder het personeel. Denk jij dan dat als een bedrijf in een scale-up fase terecht komt en er komt personeel in het bedrijf werken, dat er dan managementervaring nodig is om dat personeel op een juiste manier te sturen?*

X: Bij de goede bedrijven? Bij de echt goede bedrijven? Ik denk dat daar niet eens een manager komt kijken. Ik denk dat die ondernemer drie dimensies moet hebben. Hij is niet alleen de creatieve geest, hij weet zich te omringen met mensen die in zijn spirit dingen uitvoeren. Dat kunnen managers worden. Ik denk dat de mensen die er vanaf dag één erbij zijn leidinggevende kwaliteiten hebben, maar die vertalen toch nog steeds de visie van die ondernemer. Als je het boek leest van Steve Jobs met Apple, dan komt er op een begeven moment een manager binnen, Skully van Pepsi co, hij was ouder. Mensen zijn elkaar gaan haten. Ondernemers zitten per definitie niet in elkaar om te luisteren naar iemand anders. Dat

is ook het risico van banken want ze worden meegenomen in het enthousiasme van de ondernemer, maar uiteindelijk weet die het toch net niet te fixen omdat die wel hypergrowth was, maar de mensen alla W. en D. hebben de bank niet zo heel hard nodig. Zij zouden dat graag willen, maar zij weten dat je daar heel constructief mee om moet gaan. En die gaan er veel meer vanuit dat ze met jou een langdurige groeirelatie willen opbouwen. Dat als ze straks tien miljoen omzetten, dan willen ze misschien een bedrijf overnemen met drie miljoen omzet. En dan kennen jullie de cijfers en weten jullie alles en dan weet je waar je aan toe bent. Dat zijn meer de manieren waarmee je geld kan verdienen.

***P:** Dat is duidelijk. Wat je vaak terugziet inderdaad is dat de bedrijven wel de snelle groei maken, maar niet uiteindelijk kunnen continueren omdat ze vastlopen met een slecht georganiseerde backoffice of omdat ze fouten maken met investeringsbehoeften in de liquiditeitsprognose.*

X: Jij ziet gewoon, jij ziet gewoon dat een bedrijf dat gerund wordt door twee 25-jarigen, zie je dat zij hun zaakjes al goed voor elkaar hebben. Vanaf dag één zat daar die M., die is mijn leeftijd, 56. Vrienden van de moeder. Ook heel pragmatisch, zij zijn heel pragmatisch. Snelle groei? Pragmatisch. Je gaat toch niet op zoek naar mensen die je helemaal niet kent. Ze kijken in hun omgevingen. Jij, dat, dat, kom er maar bij.

***P:** Op een slimme manier organiseren?*

X: Creativiteit van de ondernemers kent geen grenzen. En nog eentje, ze hebben doelen en ze gaan voor die doelen en daar moeten heel veel dingen voor wijken. Echte ondernemers zijn doordouwers. Ook die grote groeibedrijven, je kunt het niet voor de show doen, je moet gewoon een keiharde doordouwer zijn. Je moet doelen stellen. Dan ga je voorwaarts. Het is niet iedereen gegeven. Tja, het is heel moeilijk want ik heb, ik ben nu 56, ik heb ook heel veel mensen van de rails zien schieten. Dus ik kan alleen maar kijken naar de succesvolle gozers. Zelfs mensen die ik echt hoog had zitten

***P:** Kan je een voorbeeld geven?*

X: Een voorbeeld... bijvoorbeeld eh, qua bedrijf briljant, maar in privé allerlei hobby's op na gingen laten. En, eh, eh, daardoor de bal toch een beetje verloren. Of mensen die heel gek nadenken over geld. Ze hebben waanzinnige groei laten zien, maar als er geld op de bank staat, dan zien ze dat als hun geld terwijl er misschien nog BTW moet worden afgerekend of wat dan ook. You don't know. Maar eh, jij focust je op de snelle groeiers. Je kijkt niet naar de mensen die zakelijke wel of niet rijk worden. Maar ik kan je verzekeren wat als die ondernemers met elkaar gemeen hebben, drie dimensies: doordouwers, visie, eh, ervaring is

niet een van de dingen die je juist bij die gasten tegen kom. Juist een gebrek aan ervaring, de onbevangenheid, die ervoor zorgt dat ze gewoon maar beginnen aan iets.

P: En op die manier een snelle groei doormaken?

X: Ja. He, er zijn ook ondernemers die bijvoorbeeld, he, bij Shell begonnen zijn, als manager. Heel veel geleerd hebben van een groot bedrijf. En die beginnen iets, maar dit zijn niet de mensen die hypergrowth, die kopen iets wat al cashflow genereert, wat bestaand is, dat gaan ze verder uitbouwen.

P: Juist, zij bedrijven hele andere type business. Dankjewel, ik ben een heel stuk wijzer geworden.

X: Ja?

P: Ja, absoluut.

X: Nou, perfect.

P: Het is een heel exploratief onderzoek, dus ieder antwoord wat ik krijg, kan inspirerend werken en kan je een bepaalde kant mee op. Dus dank voor al je antwoorden.

X: Omdat jij je heel erg richt op snelgroeiend bedrijven. Zou ik zeggen: daar zitten nog altijd ondernemers achter. Kijk, snelgroeiende bedrijven zijn bijna altijd nog te associëren met de grondgedachten, eh, van de ondernemers. Kijk, Shell had ook ooit ondernemers. Daar had je Henry Deteding, dat was de grote ondernemer, die maar één doel had. Dat was een potentaat, een mercuriale enthousiaste vent. Aandeelhouders maakte niet uit. Hij haalde het geld overal vandaan. En maar boren naar olie waar toevallig ook ontzettend veel vraag naar ontstond. En daar is Shell van echt groot van geworden.

P: Hm, hm.

X: Met een echte ondernemende gozer erachter. En nu is dat niet meer zo. Nu is het een bureaucratisch semi overheidsorgaan geworden waar mensen, er is geen ruimte meer voor ondernemerschap. Maar de geschiedenis van shell, is een snelgroeiend, en elk snelgroeiend succes kan niet blijven groeien tot aan de hemel. Bomen groeien niet in de hemel. Op een gegeven moment wordt het een ander soort bedrijf. Jij kijkt, wat is snelgroeiend, en je hebt mensen die snelgroeiend heel lang vol kunnen houden, maar ik durf te zeggen, elke snelgroeiende fase is totaal geassocieerd met een directeur-groootaandeelhouder. Directeur, want hij managet de groei. Grootaandeelhouder, het is zijn visie, zijn bezit, zijn kindje. Zijn kindje, dat is er ook eentje bij snelgroeiende bedrijven. En soms in fasen zoals dit, waar heel veel Tech bedrijven allemaal naar de markt komen of althans actief zijn, daar zie je nog weleens wat gelukszoekers. En dat zijn eendagsvliegen. Maar desalniettemin ze kunnen

ergens een gevoel iets raken waardoor ze even een tijd snel kunnen groeien, maar ook daar zitten gedreven gasten achter.

P: *Ja, ja, ja, ja. Duidelijk, helder. Dankjewel E. Ik vond het heel leuk om dit te doen en om jouw visie te horen.*

X: Graag gedaan. Ik ben zelf geen snelgroeiende managers, ik ben meer een belegger. En ik vind het leuk om hier mee bezig te zijn.

Interview II

Exploratief onderzoek

Geïnterviewde: innovatiemanager organisatie R. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: woensdag 12 maart 2019 om 15.00 uur

Locatie: kantoor interviewer

P: M., dank dat je wilt deelnemen aan dit onderzoek. Eh, ik ga je interviewen waarbij het interview gaat over snelgroeiende bedrijven. Ik ga daar een aantal vragen over stellen. Naar jouw inzicht, welke factoren zijn volgens jou van invloed op snelle groei binnen de snelgroeiende bedrijven?

X: Ik denk dat het allerbelangrijkste is het topmanagement team.

P: *Hm, hm.*

X: Dus ik denk, alles valt of staat met het team. We zeggen wel vaker team is everything. Ehm, zijn ze uit het juiste ondernemersbloed, he, eh, eh, DNA, hebben ze dat?

P: *Ja.*

X: Dus teamsamenstelling, ervaring, et cetera. Ehm, dus dat, eh, eh, ik denk dat dat het allerbelangrijkste is.

P: *Ja.*

X: En daarna is hoe snel kunnen ze leren? Ehm, hoe snel kunnen ze opschalen? He, dus kunnen ze groot denken en kunnen ze snel leren en fouten maken en ook, ehm, hun strategie aanpassen. En, ja, ik denk dat dat de twee belangrijkste dingen zijn.

P: *Ja, precies. Ik hoor dus het kunnen aanpassen, ik hoor ervaring, ik hoor het team en ja goed, deze factoren met elkaar om de snelle groei te realiseren. Ehm, Denk je dat er nog, dat er nog wat andere vaardigheden binnen dat topmanagement team waar je het over hebt van belang zijn om die snelle groei te generen?*

X: Ja, he, eh, ehm, het aanvullen van elkaar. He, dus hoe goed kunnen ze samenwerken? He, ik denk dat samenwerken, he, dus collectieve intelligentie bundelen dat dat essentieel in. Ehm, en voor de rest, kijk, je hebt nieuwe competenties, dus de future of work, waar wij als Rabobank ook mee bezig zijn. Kijk voor een ondernemer is het een minder ingewikkeld redeneren en denken en PowerPoints maken, maar meer in de praktijk loop je tegen dingen aan, wat doe je er mee en hoe los je het op.

P: Oké.

X: Dus als je een team hebt met alleen maar consultants, of met alleen maar bankiers, of met dat, dat soort drivers, dan gaat het niet werken. Dus je hebt een goede teamsamenstelling nodig en daarvoor ook open staan om te zeggen: nou, je hebt iemand die een visie heeft, die eigenwijs is...

P: Ja.

X: die door wilt zetten. Aangevuld met iemand die goed met cijfers is, iemand goed met HR, iemand goed met de techniek en hoe sneller ze in staat zijn om zo'n team samen te stellen en daarmee samen te werken, hoe sneller ze kunnen opschalen.

***P:** Ik hoor heel sterk complementariteit tussen de teamleden die elkaar aan kunnen vullen en op die manier inderdaad een sterk team vormen dat heel veelzijdig is op die manier. Ik hoor je net ervaring noemen. Als je kijkt naar ervaring, ehm, waarom denk je dat dat binnen het topmanagement team van bedrijven belangrijk is voor snelle groei?*

X: Nou, ik heb zelf een onderzoek gedaan wat je dus ook kan terugvinden op yammer, de innovation community, het start- en scaleup onderzoek. Dus ik zou dat zeker gaan lezen. En uit onderzoek, komt uit dataonderzoek, expertinterviews en uit surveys onder klanten zelf, zien we dat negentig procent van de scaleups komt niet voort uit startups, maar komt voort uit MKB spin offs of corporate spin offs.

P: Oké, interessant.

X: En de samenstelling van die scaleups bestaat vooral uit ervaren ondernemers, ervaren mensen uit het bedrijfsleven, mensen die het op een begeven moment gehad hebben om in een MKB-omgeving, of bij een corporate te werken. En die voor zichzelf, dus, eh, ehm, Kloosterman, he van Rituals, die jarenlang bij Unilever heeft gewerkt daar een mooi voorbeeld van is.

P: Juist.

X: Terwijl ons beeld van een succesvolle scaleup of startup is net een afgestudeerde jongeman of jonge vrouw, dat is niet zo. He, dus de data laat ons zien dat, dat ondernemers zijn, de Michiel Mullers, de gepokt en gemazelde ondernemers die dus echt succesvol zijn.

P: Helder.

X: Dus ervaring. Het is aan de ene kant, je moet een growth mindset hebben. Leeftijd is niet alles, ehm, maar het maakt dingen wel makkelijker. Bepaalde ervaring, grijze haren, noem maar op. En dat aangevuld met jong vers bloed met in ieder geval, eh, eh, in ieder geval een bepaalde intrinsieke motivatie om dingen verder te brengen.

P: Wat bedoel je precies growth mindset?

X: De aspiraties van ondernemers om te willen groeien. Dus de ambitie hebben om.

P: Helder. Ja, exact. En kan je misschien die ervaring ook, wellicht op basis van je eigen onderzoek, splitsen in, eh, type ervaringen die van belang zijn om die snelle groei te genereren?

X: Nou, eh, ik denk, ehm, ervaring in het team leiden. Want sommige founders zijn heel erg goed in het opstarten van een bedrijf en op een gegeven moment komen ze zichzelf tegen want ze zien dat hun bedrijf op een gegeven moment heel hard gaat groeien. En ehm, ze hebben meer dan laat maar zeggen vijftig man, honderd man in dienst.

P: Ja.

X: Dan is het, vergt dat meer een management skill, meer een organisatorische skill dan een echte founders skill. En dan misschien een paar mooie voorbeelden van mensen die wel goed kunnen, en die dat minder goed kunnen: ik denk de oprichter van Uber, dat was een, eh, goede founder,

P: Ja.

X: Maar geen goede bestuurder. Dus daar is wel een groot verschil tussen. Ben je in staat om te zien dat je op een gegeven moment een stapje terug moet doen, ehm, bij een bepaalde schaal omdat je geen goede manager bent en kan je daarna door. Een ander voorbeeld is Elon Musk, die met PayPal is begonnen en, eh, die daarna een aantal andere succesvolle bedrijven heeft gehad. Die laat het bedrijf groeien naar honderd man personeel, verkoopt die het met geld en gaat hij weer een nieuwe onderneming neerzetten. Is het een goede manager? Daar kan je vragen over stellen, maar het is wel een goede visionair en ondernemer. Maar dat is een groot verschil dus.

P: Oké, ja. Ehm, helder hoe jij het verschil aan geeft tussen ondernemer en manager. Als ik jou goed beluister zeg jij dat er in verschillende groeifases andere vaardigheden of, eh, eigenschappen, eh, van ondernemers, het TMT van bedrijven verwacht. Ehm, denk jij ook dat er andere type ervaringen van belang zijn om snelle groei te genereren?

X: Ik denk dat als je een succesvol bedrijf wil leiden. Ehm, is het goed om te weten wat je niet weet. En dat is ook meteen het moeilijkste. Maar in ieder geval mensen om je heen hebben verzameld die je daarbij kunnen helpen. En dat betekent heel simpel: eh, op het moment dat jij een succesvolle ondernemer bent, ik noem maar wat, in de IT en je wilt daarna, nee. Ik geef je een voorbeeld, je bent een succesvol ondernemer in de cybersecurity

en, eh, de fintechs. En je wilt daarna iets in de food en agri doen, dan is de sector kennis welke onder andere ontstaat door ervaring belangrijk. Ook heel belangrijk is de technologie begrijpen die erachter zit.

P: Oké.

X: Eh, eh, eh, denken in crossovers. Op het moment dat jij een ervaren IT-ondernemer bent in de fintech, in de cybersecuritysector en je wilt je daarna een nieuw bedrijf opzetten in de food en agri sector, ik noem maar wat. Dan is het veel belangrijker om de technologie erachter te begrijpen en te beseffen dat jij in de food en agri ecosysteem onvoldoende kennis hebt en daar dus de juiste mensen bij zoeken. Het helpt als je daar ervaring bij hebt. Het beseffen dat je dat niet hebt en daar de juiste mensen bij zoeken om te investeren in je bedrijf. He, dus smart money inbrengen of je team uitbreiden met dit soort mensen, partners erbij zoeken, is veel belangrijker.

P: Helder.

X: Want de, de, de, de innovatie op de verschillende sectoren, technologietrends gaat zo snel dat alles wat je nu weet, is morgen al niet meer bereikbaar. Maar het gaat om een bepaalde competenties, he, je moet ook gewoon een growth mindset, hoe snel kan je leren en hoe snel weet je dat je iets niet kan, of he, ehm, want nou ja ervaring helpt.

P: Begrijp ik je goed dat je hiermee bedoeld dat leren ook enigszins het opdoen van ervaring is? Van oké, we ervaren iets, waardoor we, eh, ervaren of iets wel of niet werkt en dat ook weer toepassen in de toekomst om snelle groei te realiseren, te behouden of te versnellen of wat dan ook. Begrijp ik je dan goed?

X: Ja, absoluut. Leren tijdens een fase van groei is absoluut van belang.

P: Oké. Ik heb zelf een conceptueel model opgesteld op basis van de wetenschappelijke literatuur. Eh, en wat haal ik dan zo uit de gesprekken met de topmanagement teams van bedrijven. Dit is het conceptueel model wat ik op basis van de beschikbare literatuur heb opgesteld (legt conceptueel model voor). Dit is een concept en ik ben erg benieuwd hoe je daarover denkt. Nogmaals het is een zelf ontworpen concept en ik ben benieuwd naar jouw mening. Heb je, eh, aanvullingen of aanpassingen op het conceptuele model wat hier ligt?

X: Kijk, eh, eh, ik zou als ik hier naar kijk is dit denk ik het allerbelangrijkste.

P: Ondernemerservaring.

X: Eh, eh, en afhankelijk van welke fase. Kijk een MKB-ondernemer, die zal dit hebben (ondernemerservaring), is waar ik me op focus. En daarna is dit, is dit prima (sectorspecifieke ervaring). Dus ik denk dat ondernemerservaring het allerbelangrijkste,

sectorspecifieke ervaring is van belang en kan helpen en managementervaring hebben we het net over gehad. En levenservaring, ja, dat is, dat, dat, dat, dat gaat hier allemaal doorheen.

P: Dat is verweven in alle drie die facetten, de bollen die je hier ziet (ondernemers, management en sectorspecifieke ervaring)?

X: Ja, sommige noemen het altijd de school of life. Die hebben dus geen universitaire graad, geen HBO, geen basisschool afgemaakt. Maar die zijn door te gaan doen, hebben ze heel veel dingen geleerd. Dus ik denk dat dit misschien door allen heen gaat.

P: Heb je verder nog aanvullingen op deze verschillende type ervaringen?

X: Nee, ik denk dat het model zo compleet is.

P: Helder. Ik zit even m'n vragen na te gaan. Eh, dank. Ik heb dan eigenlijk geen vragen meer verder. Het is voor mij duidelijk. Ik ga op basis van onder andere deze informatie ondernemers interviewen en vragen wat hun beeld erbij is.

X: Oké. Tot je dienst.

P: Dankjewel!

Interview III

Exploratief interview

Geïnterviewde: Scaleup adviseur (**X**)

Interviewer: Peter de Best (**P**)

Datum: woensdag 15 maart 2019 om 10.00 uur

Locatie: Kantoor Geïnterviewde

***P:** Oké, de geluidsrecorder loopt. Fijn dat ik dit interview met je kan hebben R. Ik wil graag 3 thema's met je bespreken. Allereerst de volgende vraag: welke factoren leiden volgens jou tot snelle groei?*

X: Eh, ik denk dat het gewoon met de beginstart, eh, hoe een ondernemer erin zit. Eh, en dat is ook iets dat natuurlijk in de loop der jaren, eh kan wisselen omdat iets heel lastig blijkt en omdat iemand toch een pas op de plaats maakt. Maar uiteindelijk is denk ik toch de ambitie van de ondernemer leidend daarin. He, dus een ondernemer zoekt, eh, ondersteuning op, zoekt andere ondernemers op, op het moment dat diegene denkt: "O shit ik kom er niet doorheen."

***P:** Hm, hm, ja.*

X: Dan zoeken ze het op om daar doorheen te breken. Ehm, eh, of he of eh, ze nemen zelf wat meer afstand van het bedrijf om af en toe is een plaats op de pas te maken en wat van een afstandje naar het bedrijf te kijken. En uiteindelijk is dat wel een oorspronkelijk iets. Ehm, De ambitie van de ondernemer. Eh, nou dat is één, maar dat, dat, dat is dan interessant om dan te bepalen, maar zo'n super ambitieuze ondernemer, die denkt er misschien op voorhand al naar als het gaat om de markt. Dus he, een ondernemer zou ook zeggen, ik ben telkens op zoek naar, ehm, die markt of die propositie in een bepaalde markt die ook veel potentie heeft om snel te groeien. Ehm, he dus, ehm, er is onlangs een boek uitgekomen van McKinsey. En dat heet 'strategy beyond de hockeystick'. Eh, daar hebben ze vooral de wat grotere bedrijven natuurlijk bekeken. Dat is natuurlijk ook meer de doelgroep van McKinsey.

***P:** Ja.*

X: Maar dan hebben ze toch gewoon gekeken welke bedrijven leveren uiteindelijk over meerdere jaren gewoon de meeste economische waarde. Ehm, en dan kom je toch gewoon uit dat de meest bepalende factor is gewoon de industrie waar je in zit. He, dus, kijk, je hebt gewoon sommige markten waar gewoon, he, waarbij de totale markt gewoon heel hard groeit.

P: Dus als ik jou goed beluister is de industrie waarin je bedrijf is gevestigd belangrijk voor snelle groei?

X: Ja, ja. Industrie expertise, dus kennis en ervaring. Ehm, ja dat speelt dan zeker wel een rol.

P: Is ervaring in de industrie ofwel de sector in dat geval van belang?

X: Ja, sectorkennis is daarbij van belang. En dat komt ook omdat als mensen daar als eerste mee starten, daar toch wel kennis van zaken in hebben, al een netwerk in hebben.

Precies. Ik begrijp je.

X: He dus, maar ja, dat speelt denk ik gelijk vanaf het begin. Dus niet per se als je ergens tussen in zit, van heb je er dan verstand van. Kijk, ik denk dat een ondernemer die zich ergens op richt heel snel toch ergens wel veel expertise over een markt kan, kan krijgen.

Juist en dien je dan ook alvorens je een industrie instapt expertise te hebben?

X: Ja, dat is zeker belangrijk.

P: Want?

X: Ja want dan is het product misschien helemaal niet spot on. He, omdat, ja, je je markt niet begrijpt. Eh, kijk, het is lastig, wat is dan de afhankelijke en onafhankelijke variabele. Ik denk dat het toch meestal start bij de ambitie van de ondernemer. Ehm, eh, dat je ook zegt: “Nou ik kies voor zo’n markt, want er is ook veel groei.” Ehm, ja en soms gebeurt dat ook toevallig.

P: Ja, oké. Interessant.

X: Ja, nee, wat ik bedoel is dus dat iemand vanuit een passie of omdat ze zeggen van: “Joh, we beginnen maar eens voor onszelf.” Dat ze opeens door, door de snelheid die dan gelijk wordt gemaakt. De tractie die ze gelijk kunnen maken, dat jaagt dan hun ambitie weer aan. He, dus ze komen ineens op punten uit waarvan ze dachten: “Nou, dat had ik me nooit voor kunnen stellen, dat ik daar zou komen, maar ja het ging zo snel, dan smaakt het opeens naar meer.”

P: En denk je dat er ook nog andere factoren zijn die de snelle groei binnen bedrijven creëert?

X: Ja. Wij geven zelf in een programma eigenlijk, eh, ehm, geven we drie succesfactoren aan en drie barrières voor het opschalen en snelle groei. Eh, bij de eerste, de drie succesfactoren, baseren we ons op een onderzoek dat tien jaar geleden is gepubliceerd door Amsterdam of entrepreneurship. Daar komt uit dat de ambitie van de ondernemer bepalend is. En dan expliciet wordt er ook gemaakt van joh, als je dat plan van groei toch ergens op schrift stelt,

en dat kan uitgebreid, maar dat kan ook gewoon beknopt zijn, dan, ehm, ehm, leidt dat nog eerder tot snelle groei. En,

P: Ja, ja, ja. En de andere 2 punten van succes?

X: Ja, omdat je het dan kan overdragen. Je kan het delen met andere. Wat daarin ook wordt gezegd is dat er een correlatie is tussen het opleidingsniveau van de ondernemer en uiteindelijk de snelheid van de groei. Nou, daar kan ik mij helemaal iets bij voorstellen. He, de snelheid van groei brengt complexiteit met zich mee en daar moet je toch op, op conceptueel niveau naar kunnen kijken en uit kunnen zoomen. Wil natuurlijk niet zeggen dat iemand die minder hoge opleiding heeft gehad niet kan, maar de kans is groter dat je dat eerder kan overzien. Ik denk dat je het zo moet zien. He, dus dat, he, ondernemers met een minder theoretische achtergrond of opleiding, ehm, dat die toch in staat zijn om tot echt de juiste prioriteiten te komen. Maar ik geloof wel dat je opleidingsniveau daarbij kan helpen om het kaf van het koren te laten scheiden.

P: Oké. Helder. Dank voor jouw inzichten over een aantal factoren die volgens jou leiden tot snelle groei. Ik hoor jou ook net ervaring noemen. Hoe denk jij dat het construct ervaring binnen het TMT bij kan dragen aan snelle groei?

X: Nou ik denk dat de ervaring zeker mee kan spelen. Het zit er denk ik meer in dat je de ervaring die je op doet gedurende het groeien optimaal weet te benutten. Dus dat heeft er meer mee te maken dat je je blijft ontwikkelen als ondernemer en als bedrijf. Ehm, en dat betekent ook dat je ervaring is van goh, op dit domein groeit mij dat boven de pet, dat je dan een expert of professional aan je weet te binden.

P: Juist.

X: Dus dat je denkt van: ja, ik kan natuurlijk omwille van, ehm, m'n winstgevendheid kan ik zeggen, van nou ik, eh, probeer gewoon een beetje, zo, in de aanvalsdeuren met behulp van de accountant tot goede financiële plannen te komen. Of ik maak op een gegeven moment de stap die wat meer gericht is op langere termijn winstgevendheid. Ik huur gewoon echt een professional in daarvoor. Dus ik, ik, ik zorg ervoor dat ik iemand op finance heb zitten die echt proactief met een visie kan sturen op de langere termijn groei van een bedrijf.

P: Ja, ja, helder.

X: Maar dat is ook waar we het vorige week of 2 weken geleden met Justin Jansen nog even over hadden. Die toch eigenlijk zei, ja, het echte opschalen, ehm, ehm, want dat is misschien wel iets interessant. We hebben het over H. gehad, maar je noemde net die innovatie manager die dan bij YesDelft betrokken is, dat zijn natuurlijk andere type bedrijven. He, dus YesDelft zou gestuurd zijn op technologie. Nou dan vallen er natuurlijk een hele boel bedrijven af, heel

snel, die het gewoon helemaal niet redden. Maar de andere bedrijven, ja, die dat dan wel weten te kraken, die noot.

P: *Ja.*

X: Die kunnen dan op basis van hun technologie een enorme hefboom creëren. Als je begrijpt wat ik bedoel. He, dat kan een enorme versnelling daarna in je groei realiseren.

P: *Absoluut. Ik begrijp je.*

X: He dus ik denk dat je uiteindelijk op een belangrijk onderscheid gaat komen wat voor type bedrijf is het. Is het, is het een wat meer klassieke dienstverlener, of een klassiek bedrijf. Of is het gericht op een technologische component die een enorme hefboom kan creëren.

P: *Helder. Dus jij geeft aan dat het daarvan afhankelijk is, van een bepaalde sector waarbinnen je, he, actief bent?*

X: Ja. Dat is een megagroot verschil waarvan je wel kan zeggen dat de groep die dat op basis van menselijke kennis en ervaring biedt zeg maar. Dus de wat meer klassieke dienstverlener. Nou die heeft natuurlijk veel kans om echt wel redelijk snel naar tien, twintig, dertig man door te groeien. Met veel winstgevendheid en toegevoegde waarde. Al neemt die winstgevendheid ook allemaal in verschillende fases weer enorm af et cetera.

P: *Oké.*

X: Ehm, eh, maar die kans dat ze daar in ieder geval, een, een, een, een, een, een, eh, inkomen uit kunnen genereren met wat waardecreatie, die kans is best groot. Voor die 2^e groep, he, de wat meer technologisch gedreven bedrijven, is die kans in eerste instantie kleiner, maar als ze boven een bepaald punt uitkomen, dan krijgen ze een extreme versnelling en kan er een enorme hefboom ontstaan.

P: *Oké, juist ja, dus dat bedoel je precies met die hefboom.*

X: Ja. Maar in eerste instantie zullen der ook veel ook gewoon net niet rennen. Of heel veel moeite voor moeten doen of veel funding ophalen en op een begeven moment enorm veel verwateren. He, dus.

P: *Ja, ja, verwateren in aandelen?*

X: Ja. Ja waardecreatie ook vanuit de ondernemer bekeken. Eh, maar daar zit een groot verschil in.

En kijkend naar het belang van managementervaring. Hoe kijk je daar naar binnen het topmanagement in het licht van snelle groei?

X: Ja, groot. Absoluut. He, als je het hebt over de drie barrières van, he, van opschalen. Wat dan bij Verne Harnish vandaan komt. En wat ik dan ook op basis van mijn eigen ervaring kan staven,

Hm, hm

X: Die is dat je eigenlijk op een paar, eh, disciplines, die je in een groot bedrijf, zeker voorheen zou zien als een staffunctie. Ehm, ehm, eh, eh, he, dus he marketing, HR, marketing is geen staffunctie meer, maar zo kon je het vroeger wel rangschikken. He, marketing, HR, operations/finance. He, dat zijn toch, eh de activiteiten of taken die een ondernemer wanneer het bedrijf kleiner is zelf zou oppakken. Of het ondernemersteam.

P: *Ja.*

X: He, met behulp van externe accountant of eh, eh, freelance marketeer. Ehm, ja en op een begeven moment, vind je op die terreinen, daar moeten echt managementervaring komen. He, dus echt mensen die als een professional weten van: nou ik weet hoe je een recruitment funnel opbouwt, maar ik weet ook hoe je mensen beter kan beoordelen, ik weet ook hoe we een opleidingsprogramma moeten schrijven. Ehm, en bij de finance is het zo, ik weet hoe ik een goede P&L per maand kunnen maken, maar ook een cashflowprognose en ik kan ook in kaart brengen wanneer we in onze groei, eh, eh, te weinig cash generen. Dus dan wel een overbruggingsfinanciering moeten afsluiten of funding moeten ophalen.

P: *En hoe zit het dan met MKB? Moet dan ook die ondernemer over die managementervaring beschikken?*

X: Ja, dat zou zeker kunnen helpen. De vraag is hoeveel van die capabele managers zetten uiteindelijk de stap om ondernemer te worden. Ehm, ik denk dat die andere kant vaker gebeurt. Dat iemand wel gewoon leiderschapsvaardigheden heeft, iemand heeft een visie, werkt hard, loopt voor de troepen uit, geeft het goede voorbeeld. En, ehm, ehm, en is ook best allround. Ja, dan kom je een end. He, dat zijn best wel wat, wat, wat componenten waarvan je zou kunnen zeggen: nou die moet een goede leider, moet ook wel hebben.

P: *Absoluut. Het lijkt mij ook dat dit soort type vaardigheden kunnen bijdragen aan leiderschap.*

X: Al, alleen moet op een begeven moment het besef wel komen, denk ik in veel gevallen, op sommige terreinen heb ik meer verstand, vind ik leuker om te doen. Op een begeven moment begint op alle kanten van die ondersteunende management, eh, vlakken begint het werk zich uit te dijen en wordt het complexer en moeilijker. Ehm, dus dan wordt het wel zaak dat daar,

ehm, toch een manager komt met specifieke ervaring. Maar goed je zou kunnen zeggen een, een belangrijk principe van een goede manager of een goede leider is dat ze op een gegeven moment weten waar hun eigen grenzen liggen. Qua capaciteiten, tijd, maar ook energie.

P: Hm, hm.

X: En dat ze dan goed weten, eh, wie ze nodig hebben om dat te delegeren.

P: Ja, ja precies. De juiste mensen op de juiste plek.

X: Maar dat is meer een meta niveau van wat is een goede leider. En delegeren, dat je zegt: “Nou ik weet de juiste persoon uit de markt te halen en ik kan diegene ook wel richting geven voor wat ik nodig heb of van wat ik zie als ondernemer, maar ik kan diegene ook voldoende vrijheid geven. “

P: Helder.

X: Ik denk dat dat, dat, dat is dus een belangrijke component. Delegeren, goed zien wanneer je het moet delegeren. Wanneer het eigenlijk ook echt niet anders kan. En dat je dat dan ook weet te doen, dat delegeren.

P: En zou je dan bijvoorbeeld, je merkt misschien dat ik vooral doel op ervaring. Maar denk je dat er dan ook ervaring voor nodig is om goed te delegeren?

X: Ehm, ja de een kan het denk ik beter dan andere. Maar ik denk dat levenservaring je wel eerder, eh, eh, ehm, ja, dat biedt een meer vruchtbare bodem denk ik. Je kan relativiseren. En, eh, ja.

P: Ja. Absoluut. Ik had nog een vierde component zelf toegevoegd in een conceptueel model dat ik gevormd heb. Ik heb daarin onafhankelijke en afhankelijke variabele benoemd. We hebben zojuist een aantal type ervaringen besproken. Ik heb ook het onderscheid gemaakt tussen management- en ondernemerservaring omdat wellicht ook ondernemerservaring, omdat je ooit de klappen van de zweep heb gehad, wellicht ervoor kan zorgen dat je met een nieuwe organisatie die je start beter in staat bent om snelle groei te genereren.

X: Ja.

P: Hoe kijk jij naar ondernemerservaring binnen het TMT in de zin van onafhankelijke variabele voor snelle groei?

X: Ik geloof zeker dat dat helpt. Ik heb alleen niet waanzinnig veel goede voorbeelden daarvan. Kijk, je hebt ondernemers, die, die, die willen heel graag groeien, maar die vinden het niet in het één en beginnen ze gelijk maar wat anders.

P: Oké.

X: Ja. He, dus, ik denk dat, ehm, zeg maar die goede schaalondernemer op een begeben moment wel echt wel goede focus weet eh, te houden. Dus zeg van ja, weet je, ik kan wel weer een afleidend iets gaan zoeken, maar de kans dat dat het dan wel opeens wordt is niet heel veel groter omdat ik mijn aandacht en middelen allemaal weer ga verdelen.

P: Oké.

X: He, dus iemand kan zeggen van: “Ja ik moet eigenlijk wat meer rigoureuze keuzes maken. Of ik word er heel goed in om heel snel eh, veel besluiten te nemen.” Besluiten hoeven niet allemaal gelijk in 1 keer te kloppen. Eh, maar besluiten leiden tot de ervaring. En vanuit de ervaringen ga ik weer heel snel leren.

P: *Helder. Aldoende leert men dus?*

X: Ja. Ik denk dat je dat kan, eh, sportmetaforen zijn allemaal heel dankbaar. En dat geldt hiervoor ook denk ik. Je hebt mensen die worden gezien als een groot talent en opeens hoor je er nooit meer wat over. Dus ergens hebben ze hun ambitie verloren of ze hebben zich niet door kunnen ontwikkelen. En dat door ontwikkelen kan te maken hebben met een beetje pech, en eh, bij een verkeerde club of een verkeerde trainer. Terwijl ze anders in een andere setting in de vaart der volkeren worden meegenomen. Maar dan zijn ze toch erop gebrand dat ze dat willen doen. Dan zijn ze ook in staat om adaptief te zijn. Dus dat ze sneller leren. Dus dat is denk ik goed.

P: *Juist. Wat een mooie metafoor.*

X: Ik denk dat alles daarin he. Dus als je naar de belangrijkste componenten kijkt. En je legt bijvoorbeeld levenservaring x ambitie en keuzes maken leg je bij, of besluiten nemen, komt er eigenlijk op neer dat je op een begeben moment een hele goede ondernemer die weet door te schalen en ook echt scherpe keuzes durft te maken en vanuit die keuzes ook toch weer groot weet te denken. Dus je kan op een begeben moment zeggen van nou weetje, we wilde heel graag groeien in een hele boel landen, maar dit werkt gewoon niet.

P: Oké.

X: Dus terug naar de tekentafel. Wat willen we nu echt? Dit werkt niet. Dus hier moeten we sowieso mee stoppen en, en we moeten eens kijken of we misschien gewoon weer in één land van vooraf aan kunnen beginnen en het daarna kunnen versnellen in de andere landen. Maar we kiezen voor een andere koers.

Een andere koers, een andere route..

X: Een andere route is misschien nog wel beter gezegd.

Het lef hebben om met elkaar de route te herzien?

X: Precies. Ja, maar voor iedereen werkt de route van a naar b anders. Die gaan maar in een enkel geval in één rechte lijn. Die zijn er wel. He, dus je zou kunnen zeggen Matthijs de Ligt, die gaat eigenlijk gewoon recht toe, recht aan. En dat doet die in een super temp. Frenkie de Jong heeft een ander pad daarin. Die moest toch iets later, toch iets meer groeien nog en opeens komt het er veel meer uit. Er is een wedstrijd geweest dat Clearence Seedorf op z'n zestiende in het elftal stond en waarschijnlijk speelde ze toen ook een keertje tegen Fortuna Sittard en daar liep een kerel met een klein snorretje rond, verschrikkelijk eigenwijs en die kreeg een rode kaart terwijl die aan het warmlopen was en die heet Mark van Bommel. Had je kunnen voorstellen dat ze, he, twaalf jaar later bij AC Milan de Europacup I wonnen? Dus iedereen heeft dat andere pad. Dus dat verschilt.

P: *Haha. Wat gaaf inderdaad. Ik wil je heel hartelijk danken voor je tijd, R. Ik vond het een heel gaaf interview.*

X: Graag gedaan. Ik vond het erg leuk om te doen en heel veel succes!

P: *Dank R., goedemiddag.*

X: Goedemiddag!

Interview IV

Geïnterviewde: CEO organisatie I. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: dinsdag 5 april 2019 om 14.00 uur

Locatie: kantoor CEO

P: *Goedemiddag T., dank dat je de moeite wil nemen om met mij een interview te hebben.*

Vandaag wil ik het graag hebben over K. en de snelle groei die jullie de afgelopen jaren als bedrijf hebben doorgemaakt. Snelle groei een bedrijf dat in staat is om gemiddeld minimaal 20% te groeien in omzet- of werknemersaantallen in de afgelopen drie eh, boekjaren zeg maar. Ik stel jou graag een aantal vragen over het succes in termen van die snelle groei. Om te beginnen: Wat zijn volgens jou de factoren voor de snelle groei van K sinds de oprichting?

X: Inmiddels bestaan we nu officieel 6 jaar en met name de laatste jaren groeien we exponentieel snel. Ik denk dat deze groei niet is samen te vatten in een aantal factoren maar in een geheel proces. Het is bijvoorbeeld ook niet samen te vatten in managementboeken, denk ik. Als ik langs een wand met managementboeken loop denk ik namelijk dat er uit elk boek wel punten van erkenning van mijn dagelijkse praktijk met K. te halen zijn, maar ik geloof nooit dat als ik dat boek eerder had gehad dat we het dan anders hadden gedaan dan waar we nu staan.

P: *Hm, hm.*

X: En, pas was ik weer op zoek naar een soort van, eh, eh, kwalificatie van het proces. Hoe zit dat nou? En wat maakt nou dat de ene ontwikkeling altijd volgt op de andere ontwikkeling? Toen had ik een of andere podcast, ik weet niet wat dat was, en dat ging over big history. En dat ging dan over de big history niet, zoals die op aarde was geweest, maar echt vanuit de oerknal. En naar het leven zoals we dat nu kennen. En die man, eh, eh, ik ben zijn naam even vergeten, die brengt dan ook inderdaad de goldilock, eh, eh, theorie in. De goldilock theorie dat is het verhaal van,

P: *Ja.*

X: eh, ik weet niet, drie biggetjes, weet ik veel wat, dan komt er een beer, en, eh, ze zijn niet thuis. En die beer komt binnen, en dan is het eten net niet te warm of net niet te koud, het bed is net niet te groot of net niet te klein, en in die toepassing van die goldilock theorie in hoe het leven is ontstaan, zie je dat er telkens zich omstandigheden voordoen waarin het net niet te koud en niet te warm is, net niet te vochtig en net niet te nat.

P: *Oké.*

X: Nou noem het allemaal maar op. Die weer mogelijk maakt dat je naar een nieuwe ordening komt. En, als je dat terug brengt naar de oerknal dan zie je de hele tijd het vormen van sterrenstelsels naar aarde, naar afstand van de aarde tot de zon, naar het ontstaan van het leven hier op aarde, met zuurstof en alles, dat je daar telkens weer goldilocks voor kan aanwijzen die het mogelijk maken dat je vanuit een bepaalde ordening kunt doorgroeien naar een volgende ordening.

P: *En in die nieuwe ordening kom je dan ook weer nieuwe omstandigheden waardoor je ook vanuit deze situatie weer kan doorgroeien naar een nieuwe ordening?*

X: Maar je hebt wel altijd het andere nodig.

P: *Helder.*

X: En, eh, het leven laat zich achteraf altijd makkelijk verklaren en begrijpen, maar je moet het vooruit leven. En dat is altijd een beetje het lastige, als we achteruit konden leven, dan konden we daar beter op anticiperen, maar dat is niet zo. Dus het blijkt dat om, om daar optimaal gebruik van te maken, dat je dus wel autonome vaardigheden, eh, eh, of dingen moet hebben waarmee je telkens kunt anticiperen op wat er nodig is. En de mate waarin je dat kunt doen, is dus ook bepalend voor het succes van je onderneming.

P: *Juist.*

X: En dat is dus de dynamiek die je samen hebt. He, dus dek je het hele spectrum van wat er nodig is, van markt tot inhoud. Eh, eh, ik denk dat het ook heel belangrijk is: ken je je eigen, eh, eh, beperkingen? Weet waar je goed in bent, en weet ook waar dat op houdt. Betrek dan mensen en bouw aan je netwerk. Dat is denk ik heel erg belangrijk.

P: *Dus die autonome vaardigheden die je onder andere noemt is een factor. Zijn er nog meer factoren die verantwoordelijk zijn voor de snelle groei van K?*

X: Ja, dus wat je ziet, je hebt die goldilocks nodig. Dus dat is een bepaalde ordening: $S =$. Waar je in terecht komt. En bij ons was dat, dat je ziet dat het binnen het onderwijs daar onrust is omdat mensen iets anders willen, maar niet weten hoe? Daar komen wij, en dan komen wij, en dat is meer geluk dan wijsheid, komen wij in contact met iemand in Zweden die daar in Zweden al 20 jaar mee bezig is om daar een nieuwe ordening in aan te brengen. Een ander soort van onderwijs.

P: *Op een vernieuwde innovatieve manier?*

X: Op een eigenwijze, onorthodoxe manier.

P: *Oké.*

X: En daar zou je weer het marktprincipe aan kunnen hangen van ga je in een rode zee begeven waarin alle dingen al geordend zijn en ga je op basis van operational excellence of product excellence, ga je daar het verschil maken? Of zoek je een nieuwe ordening waar je een vrij speelveld hebt en waarin je mensen mee kun nemen die opzoek zijn naar een andere aanpak. En dat is wat wij gedaan hebben. We hebben ons niet gevoegd met...

P: *Op die manier ben je ook autonoom?*

X: We zijn heel lang autonoom geweest. Nu langzaam zie je dat de markt natuurlijk, en dat wisten we ook! Dat kan ook niet anders. Want als je iets goed doet, gaan andere mensen het ook doen.

P: *Ja, ja.*

X: Maar wij hebben heel lang om de ruimte gehad om daar een nieuwe weg in te zoeken. Eh, wij zeggen altijd, wij lopen altijd nog samen over een sneeuwveld. Daar ligt geen route. Je moet het altijd weer uitstippelen. Soms loopt dat dood en dat moet je weer terug.

P: *Wat heb je daar voor nodig?*

Om?

P: *Om dan toch, ondanks dat je over die sneeuwweg, dat sneeuwveld loopt, om dan toch die weg te vinden? En te komen tot dit?*

X: Dan kom je wel heel snel op een aantal persoonlijke eigenschappen ook he. Dus dat je, eh, eh, lef moet je hebben. Op basis van optimisme moet je durven. Dat je het ook echt gaat doen. Doorzettingsvermogen, niet op willen houden. Het moet lukken. Dat hoor je vaker bij ondernemers als ze terug kijken op waarom ze zover zijn gekomen.

P: *Hm, hm.*

X: Dan dachten ze ook: "Het moet lukken." Alles staat op het spel. Het moet gewoon lukken. Er is geen 'nee'. Want als er ergens een uitweg is, dan, dan komt je breekpunt ook wat eerder dan wanneer je weet dat je altijd door moet. Dan moet je dan kunnen dragen. Dat is dan ook wel zo. En je moet accepteren dat dingen ook echt wel mis gaan. En wat dan weer heel belangrijk is, ga je daardoor uit het veld laten slaan of is dat nieuwe energie om het dan weer goed te doen. En, eh, als ik kijk hoe dat bij ons gegaan is, dan hebben wij, zijn wij zoveel kruispunten overgegaan waarin we naar rechts zijn gegaan, maar ja, dan moest je terug want dan moest je toch naar links of je moest rechtdoor. Maar we hebben het altijd wel gedaan. En, eh, eh, dus, het zit ook wel in de menselijke aard om op een begeben moment op te geven en te zeggen laat maar.

P: *Juist.*

X: En andere kunnen nog net een stukje verder. En dan win je of de tour de France of je onderneming groeit door.

P: *Helder. Het Top Management Team, ook wel jullie directieteam, binnen jullie organisatie bestaat uit drie personen, namelijk R., J. en jij. Eh, je spreekt zojuist over een aantal persoonlijke eigenschappen, denk je dat er nog andere eigenschappen zijn die bepalend zijn voor de snelle groei van K?*

X: Als je ziet wat wij allemaal op de tafel brengen, dan zit er bij R. natuurlijk heel veel ongeremde passie. Een enorme welbespraaktheid om dat over te brengen. Hij is communicatief heel erg vaardig en zo vaardig dat mensen hem ook geloven.

P: *Hm, hm.*

X: Dus als je kijkt naar het echte begin van waar wij gestart zijn, toen hadden we nog geen product. We hadden ook nog geen financiering en we hadden ook nog geen organisatie. En toch gingen scholen met ons in zee op basis van een belofte, namelijk dat we het voor de zomer klaar zouden hebben.

P: *Ongelooflijk, wat een lef heb je daarvoor nodig?*

X: Dus toen zij er in mee gingen, zijn we in januari ofzo begonnen met bouwen van de portal. Dat was allemaal ongezien en toen zijn we er vanaf de zomer mee begonnen. Dus dat is denk ik heel belangrijk, dat je zo gelooft in je eigen overtuiging en in je eigen oplossing dat je andere daarin mee kunt nemen.

P: *In die overtuiging en dat geloof. Waar komt dat vandaan?*

X: We hebben allemaal onze eigen aanloop gehad. Ik denk als je kijkt naar ons voorland, dan zijn we allemaal wel ergens getuichtigd, ook al in de corporate hoek. We zijn allemaal adviseur geweest bij een groot of klein adviesbureau. We hebben allemaal geleerd wat het betekent om onder tijdsdruk complexe vraagstukken terug te brengen naar de essentie en dat weer over te brengen aan een klant.

P: *Welke eigenschap is daarin belangrijk en hoe leidt dat tot de snelle groei van jullie bedrijf?*

X: Ervaring is daarin heel belangrijk en de kennis die je daaruit opdoet. Durven om grenzen te overschrijden. En dat je leert dat het goed moet zijn. Als ik terug ga naar mijn eigen school bij PWC, dan kreeg je het weer terug en moest je het weer opnieuw doen. Dat was vrij stevig. Trial en error or out. Dat zat er allemaal wel in.

P: *Oké, en wat...*

X: Dat waren zelf opgelegde spelregels waar je je ook aan kan conformeren. En dat kan je ook heel mooi meenemen, ook naar je eigen onderneming. Als je dat ooit een keer gezien hebt, weet je veel beter hoe je het zelf ook wilt hebben. Wat je niet wilt en wat je wel wilt, wat je zelf heel erg belangrijk vindt. Dus met die passie van R. en die overtuiging en het jezelf kennen waar je limieten liggen, hij weet ook dat hij iemand nodig heeft die het dan ook gaat uitvoeren. Dan kom ik, en ik heb geleerd om, eh, eh, ik ben fiscalist, dus je leeft in een soort parallel stelsel van regelgeving die je moet toepassen op een werkelijkheid. Dat is heel abstract. Dus ik heb heel erg geleerd om in abstracties te denken en dingen te structureren.

P: Ja, ja.

X: Van een afstand te bekijken en dat weer terug te brengen naar een begrijpelijke essentie. Dat heeft mij ook geholpen met het kijken naar het onderwijs en naar de organisaties daarbinnen. Dus je bent niet behept met teveel details die ook kunnen gaan belemmeren, maar je kunt wel hoog over de structureren onderkennen en zien. En dat maakt dat je daar op een vrijere manier naar kunt kijken eh, eh, en daar iets aan toe te voegen. Het is allemaal een beetje vaag misschien.

P: *Oké. Dank. Je zegt: “Als ik terug ga naar mijn eigen school bij PWC dan kreeg je je werk of opdracht eh, weer terug en moest je het opnieuw doen. Trial and error, he.” Hoe heb je deze ervaring vanuit PWC naar K. meegenomen? Heb je daar een voorbeeld van? Dus hoe je die kennis, die ervaring die je hebt opgedaan bij PWC nu gebruikt binnen K.?*

X: Nou, kijk, dat moet je denk ik een onderscheid maken in de soorten ervaring en de mate van overdraagbaarheid. Kijk, als ik kijk naar hoe ik gevormd ben bij PWC dan valt dat in twee delen uiteen. Aan de ene kant werd je daar echt opgeleid als een vakman, als een techneut zeg maar, rond fiscaliteit. Dat betekent dat je gevormd wordt als jurist en dat betekent dat je eh, dat je een goede analyse moet maken, dat je goed feiten complex moet formuleren en dat je daarin moet zorgdragen voor een goede onderbouwing. Dat je pleit voor een standpunt van dat is van belang op het moment dat je met een fiscus in discussie gaat en blijkbaar een standpunt, maar dat is allemaal heel technisch en dat moet je echt, dat moet je doen door de juiste formulering te gebruiken, ... complexen omschrijven en van daaruit dan een conclusie aan te verbinden. Dat is eigenlijk gewoon je vorming als vakman. Dat is denk ik ook iets, dat moet je zelf doormaken, want dan wordt er een beroep gedaan op je eigen talent, op je eigen mogelijkheden, op je eigen analytische vermogen, op je eigen schrijfvaardigheid.

P: Ja, jij hebt dat doorgemaakt en hoe...

X: Dus je kunt zien wat iemands talent is op het gebied van schrijven en niemand gaat ooit zo schrijven als jij dat doet. Het is ook een soort van creativiteit. Dat moet je in je hebben en dat moet je

polijsten, maar ja, je kan niet iemand die niet creatief is kun je daarna niet creatief maken. Dus dat zijn je beperkingen als vakman. Wat je daar wel heel sterk leert en wat wel overdraagbaar is, dat zijn alle eh, eh, misschien ook de politieke en sociale routines. De politieke routines zijn heel erg belangrijk, omdat die gelden binnen een grote organisatie. Daar weet jij alles van hoe dat een beetje werkt.

P: *Absoluut.*

X: Eh, bijvoorbeeld hoe kun je veilig groeien naar een volgende rol in een organisatie? Wie heb je daarbij nodig? Wat moet je daarvoor doen? Hoe word je zichtbaar? Eh, hoe zorg je dat je ook herkenbaar bent, he, wees niet een specialist in de breedte maar zorg ook dat je je eigen vakgebied kent. Dat zijn allemaal dingen die, van een ander moet je dat leren. Als je daar zelf tegenaan loopt en je het allemaal zelf moet ontdekken, dan kan het ook te laat zijn, want je hebt niet zoveel kansen op te laten zien eh, dat je echt goed bent. Zo'n politieke antenne ontwikkelen, ja. Dat is wel heel erg belangrijk.

P: *Hoe zit dat nu binnen K. als je kijkt naar dat veilig kunnen groeien naar een volgende rol. Hoe draagt ervaring van het top management team bij aan de snelle groei van K.?*

X: Nou, wij zijn minder politiek georiënteerd. Dat willen we ook niet. We willen geen politieke organisatie zijn waarin een eh, bore-out is. Dan is het sociale component weer meer aan de orde. Hoe gedraag je je in zo'n organisatorische organisme? En heb je ook oog voor verhoudingen daarbinnen? Dat je je inleeft in wat de ander belangrijk vindt of waar hij mee bezig is. Dat je daarop kan anticiperen dan dat je afwacht tot een ander jou vraagt.

P: *Hoe doe je dat dan binnen de organisatie? Kan je daar een expliciet voorbeeld van geven?*

X: Nou, het hangt ook een beetje af van hoe oud iemand is en wat je van iemand verwacht, maar uiteindelijk willen wij graag dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen binnen een rol. Dat ze initiatief nemen, dat ze creatief zijn.

P: *En hoe stimuleer je dat?*

X: Nouja, door ze er op te wijzen op het moment dat ze het niet zijn. Ik zeg altijd tegen mensen: "Als jij met iets zit, met een zakelijk probleem en je komt naar mij toe om te vragen hoe je dat zou aanpakken, dan krijg je mijn mening en dan krijg je mijn aanpak." Dan is dat ook het enige. Ik vind het belangrijk dat je er zelf ook over nagedacht hebt dus dat je met een oplossing komt. Dat je met een uitgewerkte aanpak komt en dat je dat ook kunt onderbouwen. Want dan kan ik er ook iets van vinden en dan kan ik zeggen of: "Dat is een goede aanpak, dat zou ik eens zo proberen." Of ik kan zeggen: "Nou, dat zou ik maar niet doen. Want op basis van mijn ervaring en daar ben ik tegenaan gelopen dan moet je het zo en

zo doen.”

P: Heb je daar een expliciet voorbeeld van? Bij een medewerker, hoe dat liep?

X: Nou, we hebben heel veel interactie. Met name met je relatiemanagers en ook op RT-niveau heb je heel veel interactie, omdat het altijd gaat over netelige situaties bij klanten. Dat je ziet dat er binnen een school niet op het juiste niveau gesproken wordt bijvoorbeeld over het opstarten van een traject. Dan lopen mensen vast en zoeken ze naar mogelijkheden van: “Ja, hoe kan ik het nou weer lostrekken? En hoe kun je iemand nou overtuigen zonder te gaan verkopen? Of hoe kun je laten zien waar we heen gaan naar de uiteindelijke beslisser toe?” Soms kan het heel praktische zijn van: “Nou, weet je, we gaan samenwerken want dat ga jij alleen niet redden. Dus als ik nou eens met die bel, he, met bijvoorbeeld de eindverantwoordelijke en ik masseer het voor, dan kan jij veel makkelijker weer door het poortje.”

P: Ja, helder.

X: Dan zie je dat je door gebruik te maken van elkaars kwaliteiten dat je heel veel verder komt, zonder dat dat ook gezichtsverlies is, omdat je het niet zelfstandig oplost. En dat is een soort ... waarbij je moet leren hoe kan ik nou de resources binnen de organisatie, hoe kan ik die nou laten werken voor mijn eigen doel. Eh en ja, soms zie je dat mensen daar veel te weinig gebruik van maken, omdat ze denken dat ze dan falen omdat ze het zelf niet voor elkaar krijgen.

P: Ja, oké, oké, juist.

X: En dat is pure ervaring. Een inschatting maken van de situatie. Wie zit er nou aan de andere kant van de tafel? Wat voor soort karakter is dat? Wat is het probleem waar hij tegenaan loopt? Is het nou onvermogen? Is het nou gebrek aan budget? Is het gebrek aan draagvlak, bijvoorbeeld in een organisatie? Kijk, als je dat een aantal keren hebt gezien en hebt meegemaakt, dan kan je veel beter die observatie doen en kijk je wat er nodig is. Als je die ervaring niet hebt dan ja, dan zie je het gewoon niet. Dat is echt zo. Dan is er een compleet gebrek aan ja, een soort van abstractievermogen waarmee je kunt kijken van wat gebeurt hier nou? Wat gebeurt er aan de andere kant van de tafel? Hoe zitten die mensen daar? Wat zijn hun belangen?

P: Oké. Kijkend naar bijvoorbeeld de relatie tussen R. en J. en jou als top management team. Zijn er misschien voorbeelden waarin ervaring van één van jullie of als collectief eh, eh, toe worden gepast om snelle groei te bereiken met K.?

X: Ja. Kijk, elke week op woensdagochtend hebben we een financieel overleg. Dan kijken we zeg maar op basis van de ontwikkelingen in de salestunnel, dan maken we een cash planning

voor de aankomende periode. Dan kun je ook analyses maken van wat loopt nou, wat loopt nou goed? Eh, hoe is de conversie in je sales tunnel? En waar moet ook actie worden ondernomen? En dan zie je dat je vanuit verschillende disciplines, dat je een heel goed beeld krijgt van waar de organisatie op koerst.

P: En kan je dan een voorbeeld geven van zo 'n actie die je dan onderneemt?

X: Ja, er komen acties uit voort. En eh, we hebben het hier zo verdeeld dat de relatiemanagers hebben allemaal vijf of zes scholen waar ze mee werken en daarboven, omdat we vinden dat je ook moet escaleren, hebben R. M. en ik zijn ook nog eindverantwoordelijk voor een bepaalde portefeuille. Daar zijn we partners op. Behalve dat we dan over de hele onderneming heen kijken, hebben we ook gewoon direct klantcontact.

P: Ja, precies. En leidt dat dan ook tot...

X: En hebben we ook regelmatig, weet ik wel, net als jij bijvoorbeeld langs komt, hebben we ook drie over vier keer per jaar hebben we zo 'n beschouwend gesprek bij een school.

P: Oh, juist.

X: Het is altijd wel weer een aanknopingspunt van als er wel iets aan de hand is, dat je ook eh, je het persoonlijk kunt maken. Je kunt nog één keer escaleren.

P: Draagt deze ervaring bij aan snelle groei?

X: Ik denk het wel want ik kan natuurlijk een hele andere afweging maken, omdat ik midden in de uitvoering zit. Soms kun je dat heel makkelijk gebruiken.

P: En het is fijn om bij de business betrokken te blijven.

X: Ja, en weet je, ultiem kan het je ook nog de mogelijkheid geven. Soms moet je dat onderling tegen elkaar zeggen van: "Joh, ik zie dat jij niks fout doet, maar ik zie dat jij niet de juiste chemie hebt met deze klant dus je kunt maar beter wisselen." En dan klinkt dat wat zwaar, maar ja, dan moet je soms iemand anders daarop zetten, omdat er geen chemie is. Dat moet je natuurlijk wel op tijd ontdekken, want je kunt nog zo je best doen en zo goed je analyse maken, maar als jij geen persoonlijke klik hebt met een klant dan gaat het niet gebeuren.

P: De harde kant is belangrijk, maar de zachte kant in de zin van een persoonlijke relatie ook. Speelt ervaring van het top management team hierbij ook een rol in relatie tot jullie snelle groei?

X: Nou, het is de combinatie van vaardigheden en ervaring eh, het helpt wel dat je niet te veel emotie daar in legt, maar ook gewoon rationeel kunt zeggen: "We hebben dat allemaal wel eens, dat je niet goed door de deur komt. Eh, als we dit gewoon zo benoemen en we beplooien dat, dan is iedereen daar uiteindelijk bij geholpen en kun je mensen ook gewoon

weer in hun kracht zetten.”

P: Hm, helemaal goed.

X: Dus dat soort observaties doen we en we doen het heel regulier dus ik denk dat bij ons de kracht met name ook zit dat wekelijks de zeg maar, de cijfers dat we die analyseren en dat we die terug vertalen ook naar actie op de werkvloer. Naar hoe loopt dit nou bij een klant en als iets lukt, waarom gaat het goed, en als iets niet lukt, wat kunnen we daar van leren en hoe kunnen we het beter doen? Als je dat ooit een keer gezien hebt, weet je veel beter hoe je het zelf ook wilt hebben. Wat je niet wilt en wat je wel wilt, wat je zelf heel erg belangrijk vindt. Dus met die passie van R. en die overtuiging en het jezelf kennen waar je limieten liggen, hij weet ook dat hij iemand nodig heeft die het dan ook gaat uitvoeren.

P: Complementair aan elkaar in die zin. Hier heb ik een conceptueel model uitgetekend waarin een aantal elementen van ervaring in terugkomen op basis van de literatuur. Ik ben vooral benieuwd naar de hoe deze ervaringen, aanwezig in het top management team, bijdragen aan de snelle groei.

X: Ja.

P: Kan jij je in dit conceptueel model vinden? Wil je iets aanvullen of opmerken?

X: Nou, kijk, je kan alleen maar spreken vanuit je eigen ontwikkeling. En, eh, het hangt ook sterk op definities. Want wat is ondernemingservaring? Wat is dat?

P: Ik heb bewust onderscheid gemaakt tussen ondernemings- en managementervaring. De een drijft een eenmanszaak of een VOF en hoeft om die reden bijvoorbeeld geen personeel te managen.

X: Nou, er staan ook dingen in het conceptueel model die elkaar versterken. Ik dat je levenservaring invloed heeft op je managementervaring of in ieder geval op de effectiviteit van je managementervaring en ondernemingservaring. Omdat uiteindelijk als je wilt groeien, moet het ook zo zijn dat je verbinding hebt met de mensen met wie je gaat werken. He, ze moeten het niet alleen voor jou willen doen, maar ze moeten zich verbinden aan jouw zaak. He, en dat is in ieder geval wat hier enorm werkt, dat we de passie wij hebben voor ons vakgebied en voor onze oplossing, die delen wij met elk individu. En, eh, dat vind ik altijd wel heel erg bijzonder.

P: hm, hm.

X: Ze werken niet voor mij, misschien ook wel een beetje, of dat hoop ik, maar ze doen het vooral omdat ze eh, bij willen dragen aan het gedeelde doel binnen de organisatie. Dus, waarde gedrevenheid gaat je heel erg helpen in al deze rollen. Want je hebt een gedeeld

kader, waar je alles wat we doen aan kunnen eiken. Draagt het nou bij? Is het helpend of is het niet helpend? En voel je daar senang bij? En als mensen harder moeten werken, klopt het dan nog steeds in het licht van het doel wat we met z'n allen willen behalen. Dus als mensen niet functioneren of wat dan ook. Dus dat helpt wel enorm, waarde gedrevenheid. Dat miste ik bijvoorbeeld in een organisatie als PWC, dat is anders. Dan conformeer je je aan de regels van het spel en ook aan het piramidespel, want je weet de partner loopt helemaal binnen. Jij hoopt dat ooit te worden, en, eh, andere dynamiek. Maar goed, of ik mij hierin herken?

P: *Of jij deze type ervaring herkent?*

X: En de rode draad is dat het de ervaring is?

P: *De rode draad is inderdaad ervaring, binnen het top management team en eh, hoe deze bijdraagt aan de snelle groei binnen K.?*

X: Het wordt pas bepalend op het moment als jij ervaring ook voor jezelf kunt laten werken. He, doe je er iets mee?

P: *Oké.*

X: Dus wat zijn nou de bepalende momenten geweest in je carrière en hoe ben je daar uitgekomen? Hoe heb je dat voor jezelf laten werken of tegen jezelf laten werken? Heb je ooit duidelijk keuzes gemaakt die jou ook het conform gaven om een volgende keuze makkelijker te maken. Of het helemaal ontwikkelbaar is weet ik niet, want ik moet zeggen dat ik in al die ondernemersscholen, en dat soort dingen, ik ben daar een beetje sceptisch over. Ik weet niet of je dit kunt aanleren of niet. Ik geloof dat het wel echt in je moet zitten, maar of het eruit komt is ook echt afhankelijk van de goldilocks waar je tegenaan loopt. Je kunt er niet naar opzoek, het moet je overkomen.

P: *Is de snelle groei van K. dan gebaseerd op toeval, geluk?*

X: Nee, niet alleen, voor een deel natuurlijk wel, maar ik vergelijk het altijd wel eens met die irritant computerspelletjes waar de levels heel erg op elkaar bouwen en dan, eh, eh, als je ergens halverwege een level niet haalt, dat je niet naar het begin van het level gaat, maar helemaal weer terug naar het eerste. Die lijn wordt ook gewoon steeds langer en, eh, op een gegeven moment wordt het minder kwetsbaar, maar het is van zoveel factoren afhankelijk om, om, om, die groei te bestendigen, dat ik niet zou durven zeggen dat het zomaar alleen maar berekend is, dat vind ik te ver gaan. Achteraf gezien kan ik wel verklaren waarom het bij ons wel gelukt is, maar dan kan ik ook zoveel kruispunten benoemen waar als je naar rechts was gegaan, dat het dan mis was gegaan, terwijl we naar links gingen en toen ging het goed.

P: *Kun jij misschien een voorbeeld geven waarbij je op zo 'n kruispunt stond waarbij voor jou ervaring uit het verleden bepalend zijn geweest en bijdragen aan snelle groei?*

X: Ik heb zoals ik net zei tien jaar bij PWC gewerkt en daarna vijf jaar bij V. V. was ooit een stichting kenniscentrum, dat was vanuit de beroepspraktijk, tussen de aansluiting tussen middelbaar beroepsonderwijs en het bedrijfsleven had je een instantie zitten die de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt moest, eh, eh, verstevigen. En dat is later geprivatiseerd en in tijden van privatisering ben ik daar in de directie terecht gekomen. En ben ik uiteindelijk ook aandeelhouder geworden. Ja dat is mijn leerschool geweest. Toen was ik, toen kwam ik vol met bravoure uit het adviesvak.

P: *Ja, helder.*

X: Ik dacht nou ik ga alleen maar werken met slimme mensen en die gaan allemaal nog luisteren en die gaan precies doen wat ik wil. En toen ben ik bij V. terecht gekomen en toen heb ik geleerd dat een onderneming een veel breder organisme is, dan die maakbare wereld van de boardroom consultants. En daar ben ik wel redelijk getuichtigd in hoe het in het echte leven werkt.

P: *Kan je een voorbeeld geven hoe die ervaring van tegen een organisatie aankijken nu bijdraagt aan de snelle groei van K.?*

X: Wat je leert, denk ik, is dat je ja, je moet het zakelijk doen, want als ondernemer ben je natuurlijk echt met je eigen winkel bezig. Maar je moet ook wel empathie hebben voor de mensen met wie je werkt. Ik denk dat in die grote consultancy clubs dan schuift empathie wat naar de achtergrond. Eigenlijk weet je van iedereen die daar werkt volgens de regels van het spel. Dus dat je je daaraan conformeert en dat je weet als je iets doet dan ga je er weer uit. Dus iedereen die je om je heen hebt is gemotiveerd en gekwalificeerd in een bepaalde bandbreedte. Maar ja, in zo 'n club als A., zeker daar waar je vanuit het publieke domein naar het private domein ging, daar zaten mensen met hele andere uitgangspunten. Daar zaten mensen echt voor de goede zaak en eh die waren echt van commercie. Die moest je ook echt voor jezelf winnen, dat ze iets voor jou wilden gaan doen. Dat was helemaal geen vanzelfsprekendheid dat als jij zei: "Nou, ik wil graag dat het zo gaat." dan zeiden ze niet: "Dat ga je zo doen." Nee, totaal niet. Wat je daarvan leert is als je daarvan geen verbinding hebt met de mensen met wie jij werkt en niet duidelijk bent over wat je van ze verwacht dan gaat het ook gewoon soms gewoon niet gebeuren.

P: *En hoe doe je dat nu binnen K.?*

X: Het grote voordeel wat hij hier gehad hebben is dat je niet in een bestaande organisatie komt, maar dat je dus zelf wel die organisatie kunt laten groeien. Bij aanvang waren we heel

erg betrokken bij het wervingstraject. Dan kun je wat meer op de persoonlijke aspecten kun je werven. Alhoewel je moet voorkomen dat je niet heel veel R.'s en T.'s krijgt. Er moet wel wat diversiteit in zitten. Dan heb je in ieder geval die connectie. En dat is wel heel erg belangrijk. Als je er van daaruit erin slaagt om die oprechte aandacht aan elkaar te blijven geven, vanuit duidelijkheid en vanuit duidelijke doelen, maar ook duidelijke feedback, want dat hebben we ook altijd vanaf het begin gedaan. Gewoon een goede evaluatie- en beoordelingscyclus waarin je echt duidelijk bent van wat je van elkaar verwacht. Ook als het dan een keer tegenzit of je hebt een slecht nieuws gesprek met mensen, dan hebben ze niet het gevoel dat ze gehoord en gezien zijn.

P: *Nee, precies. Kan je misschien nog een voorbeeld geven van waar, zeg maar, ervaring binnen jullie top management team, of dat nou J. is of jij dat bent of R. dat is, waarin je zegt van: "Nou, deze type ervaring die heeft wel geleid tot de snelle groei die we hebben doorgemaakt?"*

X: Wat ik daarin heel belangrijk vind is dat je op tijd een gevoel krijgt, en dat zijn vaak hele, dat zijn een heleboel kleine signalen bij elkaar, over of dat je nou nog op koers ligt of niet. Dat is wel iets, dat heb ik ook van ons drieën, heb ik dat als eerste. Ik heb altijd een onbestemd gevoel als het niet goed gaat. Wat dat is, P., dat weet ik ook niet precies. Ik weet altijd precies wanneer het niet goed gaat en dan zeg ik dat ook: "Jongens, we moeten nu iets doen, want het gaat gewoon niet goed."

P: *Kan je daar een voorbeeld van geven?*

X: Nou, we hebben onlangs een traject opgezet rond primair onderwijs waarbij de eh, groep mensen, dat is het eerste project wat we vanuit MT hebben vorm gegeven. We zijn pas sinds een jaar eigenlijk bezig met het verwerven van MT, en dat heb ik toen ook uit handen gegeven en volgens het boekje hebben we dat allemaal erin gezet. Met checks en balances, met een stuurgroep, met evaluatiemomenten, noem het allemaal maar op. En dat ging aan de gang en ja, je observeert dat en je wilt natuurlijk niet dat de eh, dat inbreuk maakte op de indruk die je hebt gemaakt.

P: *Helder.*

X: Je wilt mensen in hun rol maken en je wilt ze hun verantwoordelijkheid laten pakken. Ik had een heel slecht gevoel, dit gaat gewoon niet goed. Ik zie het niet, het duurt te lang, het is niet concreet. Als ik vraag dan krijg ik niet de juiste scherpe antwoorden. Mensen kijken naar elkaar. Volgens mij is dit gewoon niet goed. En toen heb ik inderdaad ook, toen heb ik heel snel analyse gemaakt van jongens, wat gebeurt hier nou? Ik heb op één A-viertje, in een PowerPoint heb ik de organisatiestructuur, deliverbowls, alles bij elkaar genomen. En een

aantal van die observaties die ik had gedaan, die heb ik daaraan gekoppeld en in het MT gebracht en dat met iedereen doorgesproken van: “Volgens mij gaat dit de verkeerde kant op.” Ik zie ook dat alle individuele dingen, die ziet iedereen wel, maar om dat dan aan elkaar te koppelen en tot een compleet beeld, zeg maar, te maken van waar we op dat moment staan, ja, dat is dan net weer een ander soort abstractie waarbij je dus eigenlijk uit je gribus moet stappen en van een afstand moet kijken. Wat zijn we nou aan het doen? Zitten we wel op koers? Nouja, dan heb je soms iemand nodig en dat is dan toch echt vaak diegene met de meeste ervaring die dat al een paar keer heeft gezien die dan zegt: “Jongens, het klopt niet. We liggen hier niet op koers. We moeten ingrijpen, want mensen doen de verkeerde dingen.” Ja, en dat was toen wel even, voor dat jonge MT was dat even een harde reset van hoe kan dat nou eigenlijk? We zitten erbij en toch loopt het niet en toch loopt het de verkeerde kant op. Dat zijn leermomenten. Dan eh, ja, dan vallen er heel veel kwartjes kan ik je melden.

P: Dat is een stuk intuïtie, Is dat dan ook ervaring welke is opgedaan in je vorige functies?

X: Absoluut. Als je een paar keer zo’n rondje hebt gedaan en eh, nouja, om een voorbeeld, en dat is wel een hele eh, een hele klassieke. Dat is het hele traject rond personeelsontwikkeling, slechtnieuwsgesprekken, nouja, mensen die dan toch de neiging hebben om dat in de ziektes te willen trekken. Terwijl er een probleem ligt in de werksfeer. Om dat goed uit elkaar te trekken, daar moet je ook heel scherp op staan. Dat kan ook helemaal misgaan. Dat mensen langdurig in de ziekmeldingen terechtkomen terwijl daar helemaal geen medische oorzaak aan ten grondslag ligt, maar dat je gewoon een verstoorde werkrelatie hebt. Dat is oeh, dat is zo belangrijk om daar ook scherp op te zijn. Dat is ook helaas wel een kwestie van ervaring.

P: Ik hoor dat wel vaker in organisaties voorbijkomen, dat je daar een hele hoop op kan verliezen. Niet alleen in de zin van de relatie, maar ook in de zin van een berg geld en energie.

X: Nou, het kost een berg geld en energie, maar het is ook naar elkaar toe, is het niet fair om dan eh, te laten liggen. Je moet dat oplossen, want als er een probleem is, dan moet de ander, de werknemer moet ook verder kunnen als het gewoon niet werkt. En de werkgever heeft ook de plicht om dat dan ook inzichtelijk te maken. Om ook te zorgen dat dat probleem op tafel komt en dat je er iets mee gaat doen. Dat vind ik echt. Je ziet in veel organisaties dat daarvoor weggelopen wordt, dat nou, laat het dan maar in de ziekte gaan. Soms worden levens verwoest, dat is echt doodzonde. Dat moet je echt niet willen.

P: Even schakelend naar, want, dank voor deze twee mooie voorbeelden.

X: Uit het leven gegrepen (gelach).

P: En denk je dat die factoren, die ervaring die je hebt opgedaan, ook bepalend zijn geweest voor de snelle groei van K?

X: Ja, kijk, ik kan nu iedereen voor de problemen die je kunt krijgen op het moment dat een arbeidsconflict, bijvoorbeeld in de medische sfeer dreigt te, te vervallen, behoeden. Dat je gewoon niet meer met een werknemer in contact bent. En hoe dat kan ontaarden in een conflict van jaren.

P: Dat is heftig.

X: Wat een behoorlijke impact hebt op je onderneming want dat kost gewoon tonnen! Als je elkaar daar in kwijt raakt. Dan heb je een werknemer die gedesillusioneerd is en, en gefrustreerd raakt en een werkgever die dat doet, terwijl dat helemaal niet had gehoeven. Als je maar bij de basis zorgt dat je met elkaar in contact blijft en dat je een probleem kunt oplossen.

P: Hm, hm.

X: Dat als iemand ziek is, dat je dat in de medische sfeer moet oplossen, maar dat als een arbeidsconflict is, dan moet je dat ook binnen de arbeidsrelatie oplossen. En dat moet je een keer ervaren hebben, wat dat is. En daarna overkomt het je nooit meer. Dan kun je het ook heel makkelijk meegeven. Jongens, als zoiets zich voordoet, wees je bewust van je verantwoordelijkheid die je hebt, ook die je hebt ook naar je werknemer. Dus, benoem het en houd het, daar waar het moet zijn. Dat begint al met een ziekmelding aan de telefoon. Vergewis je daarvan, niet dat wantrouwen, maar duidt het.

P: Denk je dat er nog andere ervaring die je hebt opgedaan hebben bijgedragen aan de snelle groei die K heeft doorgemaakt? Zo ja, Kan je hiervan misschien een voorbeeld geven?

X: Ik denk dat wij in de keuzes rond het personeel veel sneller duidelijk worden op basis van dat soort ervaringen. En daar heb ik dan R. heel erg in gesterkt, van jongens: “We moeten daar realistisch in zijn.” Niet omdat je daar hard, of, of, alleen maar berekenend, maar je moet het elkaar ook gunnen om goede feedback te hebben. Daar is een werknemer bij gebaat want die kan dan ergens anders iets zoeken waar die veel beter tot z’n recht komt. En voor je onderneming is het heel belangrijk want je mist gewoon tijd om door te gaan. Als wij een probleem hebben met een relatiemanager in de markt die niet functioneert, elk half jaar is ook weer gemiste omzet. Gemiste investering in klantcontacten en noem het allemaal maar op. En dat kan heel snel behoorlijke impact hebben.

P: Even schakelend naar jouw evenknie R. Hoe draagt zijn ervaring bij aan de snelle groei

van K.?

X: Ja. Hij is zelf ondernemer geweest.

P: *Oké. En hoe dragen bijvoorbeeld die ervaringen bij aan de snelle groei van K.?*

X: Nouja, kijk, dat is natuurlijk ook de mix waarin we elkaar ook gevonden hebben. Mijn meer structuur, mijn meer abstracte benadering en zijn beleving, dat we heel goed in staat zijn om dat samen te brengen is iets wat echt stevig is dus wat overtuigend is en geloofwaardig is. Maar wat ook de wortels heeft waardoor het ook die belofte kan dragen en kan waarmaken. Daar zie je in allerlei ondernemerscombinaties dat dat wel eens mis loopt of er teveel bezieling is en luchtfietsen, dan is er geen basis om dat te dragen, geen corporate hygiëne, geen goede verslaglegging, er wordt niet gebouwd aan structuren en noem het allemaal maar op. Ja, dan ga je kapot. En als het andersom is, als je alleen maar heel zwaar optuigt in je corporate structuur en alles daar vast legt en denkt dat het zichzelf verkoopt, ja, dan gaat het ook niet lukken. Dus dat is heel erg belangrijk en daarbij is het van belang dat wij allebei zien waar ons toevoegt, waar het begint en waar die ophoudt en daar zijn we heel erg goed in. Wij willen niet belangrijker zijn dan dat we kunnen.

P: *Bedoel je dan jullie als top management team met elkaar richting klanten en personeel?*

X: Ja, maar ook naar elkaar. In het management heb je toch altijd een beetje te maken met egootjes, maar wij zijn niet concurrent aan elkaar. Dat maakt ook dat je veel makkelijker om kunt gaan met elkaars eigenaardigheden, want die hebben we ontegenzeggelijk. Maar weet je wat R. is? R. is visionair, die is, die kan ongelooflijk goed verwoorden, hij vindt het fijn om in de spotlights te staan en daar floreert hij ook dus hij kan echt een verhaal afsteken waarbij die mensen raakt. En hij heeft een hele goede visie op onderwijs. Dat is gewoon twintig jaar plus ondervinding.

P: *Hoe zet hij die nu in om snelle groei met K. te genereren?*

X: Hoe bedoel je, hoe zet hij dat in?

P: *Al die ervaring in bijvoorbeeld het onderwijs, hoe hij dat nu gebruikt om ervoor te zorgen dat K. deze snelle groei door kan maken?*

X: Nou, uiteindelijk zet je dan in om samen een goed beeld te krijgen van waar ligt nou onze toegevoegde waarde? Hoe maak je nou jouw product wat je graag wilt aanbieden aan scholen, hoe maak je dat sterk? En hoe zorg je dat de school ook begrijpt waar we eh, waar die toegevoegde waarde zit? Je kunt nog zo'n mooi product hebben, als de ander dat niet ziet dan heb je er geen bal aan.

P: *Nee.*

X: En andersom eh, is het natuurlijk ook weer niet goed dus dat is ook weer zoeken naar

evenwicht.

P: *In die relatie met die scholen bedoel je dan?*

X: Ja en op alle niveaus. Dat is denk ik die langdurige ervaring die hij heeft.

P: *Wat bedoel je met alle niveaus?*

X: Van bestuur tot docent is hij geloofwaardig. In het onderwijs vindt je veel adviseurs die heel erg krachtig zijn bijvoorbeeld met docenten, omdat ze zelf docent zijn geweest of daar heel veel affiniteit mee hebben. Of je ziet echt consultants die heel goed met besturen om kunnen gaan. Die brug slaan tussen die twee werelden, wat wij voor ons heel erg belangrijk is, want we zeggen dat het vooral integraal moet plaatsvinden, een graal divisie moet delen. Een brug slaan, dat is niet makkelijk. En, en, en wij slagen daarin om die twee werelden bij elkaar te brengen. Je klant moet zich bewust worden dat ze op een bepaald vlak onbekwaam zijn en de bewuste onbekwaamheid, dat is ook wel kwetsbaar dus je moet je wel daarin willen toelaten. Dat je zegt: “Wacht even, dat heb je goed gezien, daar moeten we aan werken.”

P: *Ik begrijp wat je bedoelt. Die schoolbesturen moet je op strategisch niveau overtuigen van jullie toegevoegde waarde en dat moet je natuurlijk wel richting die docenten, maar ook operationaliseren. In die zin heb je daar ook weer een uitdaging te...*

X: Jazeker. Die tussenlagen, die moeten er ook in mee. In heel veel verschillende boarden moet je schakelen om zo’n organisatie in beweging te krijgen. Want het is al te vaak gebeurt dat besturen in beweging komen en dat docenten en teamleiders zeggen van: “Dan komen ze met ideeën, dat gaan we dus niet doen.”

P: *Juist.*

X: En andersom, als docenten het alleen maar willen en bestuurders willen het niet, ja, dan loopt het ook op frustratie dus je moet integraal contact hebben en aangrijpingspunten hebben in een organisatie om het proces echt op gang te krijgen en het op gang te houden. Als je dat eenmaal hebt, dan kan je ook zien als het bijvoorbeeld even stukt van waar moet ik nou ingrijpen? Ligt het nou echt aan, bijvoorbeeld, ability. Kunnen mensen het nou niet of willen ze het niet? Worden ze niet in staat gesteld om het te doen of zijn ze niet gemotiveerd om het te doen? En dat soort thema’s kunnen natuurlijk op alle niveaus in zo’n organisatie spelen. En als je het niet aan kunt raken, dan kun je er ook niks aan bijdragen. Die observaties en met die ervaring die hij heeft op alle verschillende vlakken, zijn we nu in staat om dat wel eh, in beeld te brengen en dat te delen. Wel op een zodanige baan dus dat ze blijven vertrouwen eh, en dat ze met je willen blijven werken. Maar het is kwetsbaar, het is kwetsbaar.

P: Dank voor dit heldere voorbeeld. Zijn er nog andere voorbeelden waarin de ervaring van het top management team bijdraagt aan snelle groei?

X: Eh, pff. Als je kijkt naar de ontstaansgeschiedenis en de reikwijdte van ons productportofolio. Eh, we zijn natuurlijk ooit begonnen als een bouwer van een tool, van een portal. Nou, en die scholen kwamen naar ons toe en zeiden: “Bouw voor ons een portal, wij zijn in een ontwikkelingsfase terecht gekomen waarin we een goede tool hebben die onze ontwikkeling gaat ondersteunen.”

P: En toen?

X: En dat hebben we toen gedaan. En waar we toen heel snel achter kwamen is dat de scholen zichzelf wat overschat in de mate waarin zij klaar waren om daar zelfstandig al van gebruik te gaan maken. En toen zijn we van bouwer meer terecht gekomen ook in trainer/ondersteuner. Want we dachten: “wacht even, dit gaat niet werken.” Als wij niets doen, dan gaan zij een tool gebruiken voor een situatie waarvan wij dachten dat zij daar al waren, maar waar zij feitelijk nog niet zijn. Die tool gaat niet werken. Dus we moeten ze nu eerst gaan helpen om echt die verandering, die transitie door te maken. Eh, en, eh, eh, en te gaan begrijpen hoe je een tool bestendig gaat toepassen binnen je school.

P: Heb je daar een voorbeeld van?

X: Ik kan er wel eentje noemen. We dachten, we moeten gaan trainen, we moeten gaan ondersteunen. En toen dacht ik: “Hoe gaan we nou dat proces ook inzichtelijk maken voor een school dat die zichzelf bewust wordt?” Je hebt bewust bekwaam, bewust onbekwaam en onbewust onbekwaam en die laatste is heel erg vervelend want dan heb je geen gezamenlijk kader waarbinnen je je kunt ontwikkelen. Dus je moet je eerst bewust worden van je onbekwaamheid. Vanuit dat perspectief zijn R. en ik gaan zitten en hebben we in tien minuten een traject verzonnen. Dat hebben we het proof of concept traject genoemd waarbij we de scholen meenemen ongeacht waar ze staan in hun ontwikkeling naar een bepaald eindpunt. En, eh, dat hebben we in tien minuten verzonnen. Kan me nog heel goed herinneren. R. ook.

P: Wat ongelooflijk interessant

X: Ja, en dat was heel erg bepalend voor onze hele klantbenadering. Voor onze intake, voor de uitvoering. Maar ook voor het inzicht en overzicht in, eh, de volgtijdigheid van onze dienstverlening. De budgettering binnen de school. Want ze wisten al: “O, he wacht de proof of concept: “O, dat traject ziet er zo uit.” Goed, er zitten wat variabelen in, we moeten rekening houden met deze en deze training, deze coaching, ondersteuning, nou en dan hebben we daar een jaar voor nodig en na dat jaar gaan we echt beginnen.” En dat gaf zoveel kader

voor de hele ontwikkeling waar een school eigenlijk altijd met de handen in het haar zat van: “Hoe gaan we dit nou oppakken? Geen idee!” Dus waar je vooraf denkt: “Nou die scholen zijn op een bepaald professioneel niveau en kunnen een inschatting maken van wat ze nodig hebben en die vragen ons dat in te vullen.” Kwamen we achter dat ze daar eigenlijk nog niet zijn. Dus we moeten ze daarin helpen.

P: *Hm, hm.*

X: Dus toen hebben we de proof of concept gemaakt waarin je, toch ook echt respect houdt voor je klant, je zegt niet dat ze het verkeerd doen, maar je creëert een concept waarin je langzaam kunt uitvinden wat er nodig is.

P: *Ja.*

X: En waarin je ook voor je dienstverlening veel meer ankerpunten creëert zodat je niet per training de hele tijd moet zeggen: “Joh, zou je dit wel afnemen of niet?” Waarschijnlijk kost dit € 100.000,- over een periode van een jaar. Daar zitten deze en deze stappen zitten daarin. Laten we beginnen en als het niet nodig is, dan wordt het veel minder en als het wel nodig is dan is het in ieder geval wel gepland en dan heb jij het met je bestuurder afgestemd wat en hoe dat in het budget moet.

P: *En hoe speelt ervaring een rol bij het, eh, werkend krijgen van de proof of concept en draagt dat bij aan snelle groei?*

X: Die achtergronden en ervaringen, vooral de specifieke kennis en ervaring van R. als onderwijs inspecteur delen we. Omdat we merkten dat waar onze medewerkers sterk aan slaan op dat vergezicht en op die ambities om dat onderwijs te veranderen, daar zie je ook dat wij met scholen op dat basisuitgangspunt ontzettend dicht op elkaar zitten. Er is geen school die denkt: “Nou dat is echt een onwijs slecht idee.” Kinderen serieus nemen, kijken naar talentontwikkeling, kansen bieden? “Nee dat gaan we niet doen.” Dus qua client intimacy en je echt verbinden aan de doelstellingen en de uitgangspunten van je klant zitten we ongelooflijk dicht op elkaar. Omdat we weten dat dat verlangen zo groot is. Als je dan ook een realistisch beeld schetst van hoe je daar kunt komen, dan bindt je een klant heel snel aan je zijde. En natuurlijk zijn er dan praktische en inhoudelijke bezwaren die je samen moet overwinnen. He, want je moet geld hebben, je moet tijd hebben, je moet ook nog de goede mensen hebben en ze moeten ook nog ontwikkelbaar zijn. Nou, he, hoe ga je om met de mensen die niet willen? Daar kun je allemaal over praten. Maar als je dat doel maar met elkaar deelt en een realistisch proces hebt om daar te komen, dan kun je heel veel met elkaar bereiken.

P: *Ik hoor sterk het ervaring hebben in het ondernemerschap om het bovenstaande te realiseren?*

X: Ik denk dat dat het ook is. Geloofst iemand jou? Heb jij het gevoel als klant dat degene die tegenover jou zit echt is? Dat heeft ons altijd geholpen. Wij hebben nooit een rol daarin gespeeld. Dat kunnen wij ook niet zo goed want we zijn natuurlijk ook redelijk eigenwijs en soms ook wel een beetje drammerig. Dat heb je ook wel nodig. Want er zijn altijd meer mensen die met obstakels en problemen bij je komen dan dat ze komen met oplossingen en bevestigingen. Dat is nu eenmaal zo. Dus je moet behoorlijk overtuigt zijn dat je het goede doet. Aan de andere kant moet je ook wel laten zien dat je begrijpt wat het probleem is van de ander. En als je dat oprecht kunt doen en je kunt daar laten zien dat je daarin ook kunt variëren, dat je niet gaat zitten duwen omdat het je eigen belang is. Dat je ook durft te zeggen: “Joh, volgens mij hebben we dit afgesproken, maar volgens mij moet je nu even rustig doen want je jaagt de hele organisatie over de klip.” Kijk, als je dat durft te zeggen, dan zien ze dat je echt geëngageerd bent. Hier binnen hadden we wel eens een probleem. Een samenwerking met een school opgezegd. Dat scheelt ons een paar ton per jaar.

P: *Wauw.*

X: Als je nu doorgaat en die school gaat onderuit, dan heb je een ander probleem. Dan moet je keuzes maken. Dat eigen zijn en het dicht bij jezelf zoeken is dan heel belangrijk. Ben je overtuigend, geloven mensen je wat je verteld. Ervaring speelt een rol bij dit vormingsproces en de keuzes die je maakt.

P: *En als laatste aanvulling op jullie twee natuurlijk ook J. als financieel sluitstuk binnen het top management team: Hoe draagt zijn ervaring aan bij jullie snelle groei?*

X: Eh, J. die heeft een goede achtergrond zeg ik altijd dus hij heeft een achtergrond waarmee die heel snel op ons aansluit. Hij is goed in zijn observaties, in zijn analyses eh, hij is sterk genoeg om de discussie aan te gaan en om door te zetten op het moment dat hij vindt dat er iets moet gebeuren of dat iets anders moet. En daarmee vertrouwen we hem ook. Dat is heel erg belangrijk. Hij levert, dus hij heeft een goede werkhouding. Als er iets moet gebeuren dan moet het gebeuren. En als het morgen moet gebeuren dan is het morgen af.

P: *Kun je daar een voorbeeld van geven, van bijvoorbeeld hoe hij in de discussies, als hij bijvoorbeeld iets vindt wat moet gebeuren, zeg maar, en waar jullie hem ook in vertrouwen als hij een standpunt inneemt. Kun je een korte schets geven van hoe dat dan ging misschien bij een bepaalde situatie?*

X: Ik zit even te denken, hoor. Het stomme is, het eerste wat me dan te binnen schiet is dan

een voorbeeld waarvan hij zei dat er iets moest gebeuren en wij juist vonden dat het niet moest gebeuren. Eh, kijken hoor, wat zou daar nou representatief kunnen zijn? Eh, J. werkt toch meer vanuit de, de, de structuur wereld. Kijk, waar hij aan bijgedragen heeft, waarin hij ook het voortouw heeft genomen en waar hij ons ook in mee heeft genomen is het hele besef dat eh, zo'n groeiende onderneming die moet in evenwicht zijn. Als je financiële basis, van verantwoording, van inzicht geven, van vooruit kunnen kijken, kunnen sturen, dus echt een betrouwbare salestunnel hebben, wat ook vraagt om commitment vanuit je mensen, aanspreken van mensen. Eh, dus als je zegt van wat is nou zijn invloed geweest, dan is dat iets wat hij echt heel goed altijd op het voetlicht heeft gebracht. Als het niet anders kan, dat als je wilt groeien, dat dat dan ook op orde is. Dat kun je niet veronachtzamen. In die eh, eh, in die fase van groei waar wij inzitten, waarin cash king is en waarin je elke euro om moet draaien is die financiële stuur informatie natuurlijk zo ongelooflijk belangrijk dat je echt dat halfjaar vooruit kunt kijken en dat je echt die acties kunt uitzetten die nodig zijn om over een halfjaar het effect te voelen.

P: *Oké.*

X: Het is niet heel concreet helaas, maar dit is wel echt waarvoor eh, ja waarvoor je zo iemand aan boord moet hebben. Die daar continu mee bezig is, die de schema's maakt, die inzicht creëert. Eh, ja, dat maakt het wel af. Het is een gemis als je dat niet zou hebben.

P: *En dat doet hij dan samen met jullie in het overleg op woensdag?*

X: Ja.

P: *Juist. Kijkend naar het gehele top management team. Hoe draagt levenservaring bij aan de snelle groei van K.?*

X: Dit zit overal in verweven. Kijk, het top management team, daar zit een hele grote diversiteit in. En ik denk dat je een goede mix moet hebben. Maar voor wat wij doen, kunnen we ook, kijk je moet echt weten waar je het over hebt. Je moet het jargon eigen zijn. Maar je moet niet een rol innemen waarin je, eh, competitief wordt met een rol van een docent. Ik ben geen docent geweest. Dat is ook niet mijn toegevoegde waarde. Maar ik kan wel goed nadenken over de kaders binnen een school die het mogelijk maken voor een docent om goed tot z'n recht te komen.

P: *Kan je daar een voorbeeld van noemen?*

X: Nou kijk, het onderwijs is een redelijk gesloten, eh, eh, branche. Waarom is dat? Omdat docenten decennia lang, vrij, eh, eh, die zijn min of meer gedwongen om solistisch op te

treden. He, eh, eh, een schoolorganisatie, is ook niet altijd een organisatie. Docenten kunnen 's Ochtens gewoon een school binnen komen, die kunnen naar hun klas gaan, die kunnen de deur dicht doen en als ze echt willen, kunnen ze aan het eind van de dag gewoon door de gang naar buiten lopen zonder iemand gezien te hebben. Dus je wordt daar best wel erg tot jezelf terug geworpen. Je hebt je eigen domein, je hebt je eigen regels, eh, dus die, die, die, openheid van docenten in ieder geval, is niet altijd even groot. Maar daarom zie je dat problemen die op hen afkomen, die maken eigenlijk dat ze uit die zelfgekozen eenzaamheid, dat ze daar uit moeten breken. Dat je het potentieel van een organisatie gaat ontsluiten. En gek genoeg is dat niet eens iets dat wij nou zo hebben verzonnen, maar wat ze in Zweden zo hebben ervaren. Dat als je de ervaringen vanuit een corporate setting gaat combineren met een publieke belofte, dat dat best goed samen kan gaan. En dat nemen wij mee naar Nederlandse scholen. En wat was jou vraag nou ook alweer?

P: *Of jij een voorbeeld kan noemen hoe levenservaring binnen het TMT bijdraagt aan de snelle groei binnen K?*

X: Eigenlijk voegen wij waarde toe aan een vlak waar zij dat nog niet gezien hebben als een oplossing. En dan ben je wel credible. En dat kunnen we ook doen omdat we ze meenemen naar Zweden en laten zien dat het werkt. Maar het is niet dat ik iets ga zeggen over pedagogiek of over didactiek. Dan zeggen ze tegen mij: "Joh, heb je wel eens voor de klas gestaan? Nee, ik heb nooit voor de klas gestaan." Dan zeggen ze: "Joh, wie ben jij dan om hier iets over te zeggen?" Dus wij zeggen: "Jongens, over doceren gaan we jullie niks vertellen, daar zijn jullie specialist in."

P: *Dat lijkt mij inderdaad logisch.*

X: Ja, maar wij zien andere dingen, maar dat is meer op organisatieniveau. Op teamwork. Rond het anders organiseren van het onderwijs. En daar hebben we ook bewijs van dat het zo werkt. Dus dat is ook nog los van ons, proof of technology. En als we daaraan gaan werken, dan kunnen jullie ook op een andere manier vorm geven aan jullie onderwijsbelofte. Dan is het niet meer klassikaal, maar meer gepersonaliseerd. Dan is het kansrijk en dan kun je werken aan de motivatie van leerlingen en dan kun je in je eigen vak verdiepen. Eh, dus de mate waarin jij in staat bent om een belofte vanuit het buitenland te kopiëren naar een Nederlandse situatie. De, eh, eh, de flexibiliteit die je daarin hebt om dat telkens te blijven bijschaven, eh, op een zodanige manier dat het gaat werken. Dat is dus ervaring, dat zijn de goldilocks, dat is doorzettingsvermogen. Dat is geluk. Dat is ook een goed netwerk hebben. Dat is het kennen van je eigen beperken. Dat is het zoeken van echt een goede dynamiek en echt een goed zakelijk huwelijk. En ik denk dat daar ook wel een maximum aan zit. Dat is

niet voor niets dat polygamie, is buitengewoon ingewikkeld. Dus een relatie met 2 mensen dat is al ingewikkeld genoeg. En dat moet je ook onderhouden. Zelfs in een onderneming setting. He, daar moet je echt aan werken om dat goed te houden.

P: Ja, juist, oké. Ik heb nog een laatste vraag. Die stelde ik ook aan alle anderen, dus aan alle mensen die ik geïnterviewd heb. Stel nou dat jullie eigenlijk, je moet het even als een stelling zien, maar stel dat jullie nou ontzettend jong waren. Jullie hadden helemaal niet de ervaring en jullie kwamen uit de schoolbanken en dachten: “Dat onderwijs moet veranderd worden. Ik heb dat op een bepaalde manier ervaren en dit is volgens mij echt niet de manier. Ik wil dat onderwijs gaan kantelen.” En jullie waren dit bedrijf begonnen, wat hadden jullie dan gedaan als er helemaal geen ervaring was binnen jullie zelf als top management team?

X: Even kijken of ik goed begrijp wat jij zegt. Stel dat wij onervaren, zonder die ervaring uit de schoolbanken waren gekomen, dat wij de ambitie hadden om daar iets aan te doen?

P: Stel dat jullie een studie gevolgd hebben, R., jij en J., en jullie hebben met zijn drieën ervaren dat het niet het onderwijs was op de manier waarop jullie vonden dat het onderwijs zou moeten worden gegeven. Jullie besloten met zijn drieën om K. te beginnen. Jullie komen toevallig in contact met de Zweden en gaan dat bedrijf beginnen. Jullie komen net uit de schoolbanken en hebben helemaal geen ervaring op werkgebied. Hoe hadden jullie het dan aangepakt?

X: Dan had de wereld er wel heel anders uitgezien. Dan hadden we wel echt mensen nodig gehad die in ons geloofden in ons ondernemerschap. Dan hadden we overtuigend moeten zijn om naar de Zweden, dat zij ook de indruk hadden dat we het hier wel zouden schaffen. Eh, dat soort aannames moet je dan doen, want dat is natuurlijk bepalend ook voor de start van onze onderneming. Dus dat je eerst de financiering rond krijgt en dat je eh de ondersteuning krijgt en het vertrouwen eh om daarmee aan het werk te gaan. Eh, waarom gaat het zo vaak mis? Er is heel veel ondernemerschap, he? Als je kijkt vanuit de universiteiten en hogescholen, maar waar het dan echt aan ontbreekt is gewoon een duidelijke structuur die al die prachtige ideeën kan dragen.

P: Hm, hm.

X: Als je kijkt naar al die interview-P's en noem het allemaal maar op, dan komen ze wel een eind, maar op een gegeven moment zakt het dan toch weer in elkaar. En een paar ondernemingen die gaan dan door het glazen plafond heen en eh, die groeien wel door. Hoe had je het aangepakt, los van als je de kwaliteiten hebt en het lef hebt om gewoon te accepteren dat je toch niet weet hoe de toekomst er uit gaat zien en dat je daarmee kunt leven.

Maar ik denk wel dat het heel erg belangrijk is op zo'n moment dat je kunt terugvallen op mensen die, als je al die risicovolle stap moet nemen, dat ze je daarin begeleiden en helpen om in ieder geval dat risico goed in beeld krijgen. En echt bewust en wel onderbouwt je stappen te zetten, want ik geloof wel en dat is altijd achteraf, achteraf heeft iedereen gelijk, maar als je dat hebt dan eh, ja, dan kun je beter gefundeerd de dingen doen die je moet doen. En je hebt maar zo weinig speelgeld altijd in die beginfase. Ook hebben voor het fundament is heel erg belangrijk. Het fundament, oog hebben voor het fundament. Als het fundament niet goed is dan krijg je daarna, dan gaat het enorm afleiden. Op de momenten dat je dan eigenlijk je kop helemaal bij de business moet hebben dan ga je in de dissatisfied terecht komen. He, want daar zijn de systemen niet betrouwbaar, dan kloppen de cijfers niet meer, ja joh, dan wordt het bijna...

P: Wat jullie daar volgens mij heel goed in doen, is je echt wel heel gericht kijken naar welke mensen heb ik nou nodig in mijn organisatie die onze eigen tekortkomingen of wat de mensen binnen de organisatie tekortkomen, aanvullen. Dat je daarin echt wel goede keuzes maakt.

X: Ja, dan moet je helaas soms wel wat ouder zijn om dat ook te kunnen accepteren, dat andere mensen dat beter kunnen dan jij op sommige vlakken. Dat is niet altijd even leuk, maar wel realistisch. Nee, dat is waar.

P: Dankjewel.

X: Maar bovenal, er is geen boek hiervoor geschreven. Het zijn ervaringen en nee, ik geloof niet dat er een handleiding is.

P: Nee, dat geloof ik ook niet. Het fenomeen is ook lastig te duiden, hoor.

X: Maar jij het gaat het opschrijven, dat is wel mooi. Ik hoop dat je er iets aan hebt, aan ons.

P: Zeker.

X: Hartstikke fijn.

P: Ik ga jullie heel veel succes wensen met de totstandkoming met N. binnenkort.

X: Ik heb er alle vertrouwen in.

P: Bedankt en een fijne avond nog.

Interview V

Geïnterviewde: CEO organisatie H. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: dinsdag 10 april 2019 om 16.00 uur

Locatie: kantoor organisatie H.

P: Welkom Vincent. Vandaag interviewen we jou als medeoprichter van H. We gaan het hebben over H. en de snelle groei die jullie als bedrijf hebben doorgemaakt Snelle groei betekent dat je in de laatste drie boekjaren minimaal gemiddeld met 20% per jaar bent gegroeid in werknemers- of eh, omzetaantallen. Jullie zijn opgericht in 2014 en op dit moment zowel nationaal als internationaal aan het expanderen. Mijn eerste vraag aan jou is: kijkend naar de factoren van de snelle groei die jullie hebben doorgemaakt; Wat zijn in jouw beleving de factoren die op de snelle groei?

X: Nou, we zijn natuurlijk begonnen op een moment dat mensen zeiden: “De crisis is nog niet helemaal voorbij. Is dit wel het juiste moment om te starten?” Zij dachten dat het een factor zou zijn die tegen ons zou werken. Dat blijkt in ons geval niet zo te zijn, maar juist iets wat ons heeft meeg geholpen. Ehm, maar juist door die crisis zijn mensen kritischer gaan kijken naar hun bureaubudgetten in onze sector.

P: Hm hm

X: Veel grote bedrijven waren gewend om te werken met de grote wereldwijd opererende bureaus. Die hanteren veel hogere tarieven, maar zijn wel heel erg bekend. Maar juist door de crisis waren hun budgetten wat beperkter en gingen ze daar kritischer naar kijken en kwamen juist de boetiekkantoren op zoals wij er ook eentje zijn. Kleinere lokale specialisten die tegen iets gunstigere tarieven toch hoge kwaliteit leveren.

P: Dus timing is daar belangrijk in?

X: Ja, ja, ja. Dus dat was natuurlijk juist binnen onze markt, dat anticyclisch in tijden de crisis, toch goed voor ons heeft gewerkt. We hadden niet verwacht dat het zo snel zou gaan dat grote corporates, een klein bedrijf, al eigenlijk voor dat soort belangrijke zijn eh, in wilde huren. Dat is een stukje inzicht en een stukje geluk hebben, eh natuurlijk. En wat ook echt voor doorslaggevend belang was dat, dat we het samen hebben gedaan. Alleen was het nooit gelukt. Peter ook niet.

P: Waarom niet, denk je?

X: Nou, bij mij omdat mijn netwerk kleiner is dan dat van Peter. En eh, eh, ik nog minder sporen heb verdiend in het veld. Peter was al drie jaar bezig met zijn eenmanszaak. Dat draaide eigenlijk al goed, maar we merkten pas dat toen we het samen zijn gaan doen, toen is het echt gaan vliegen in een veel hoger tempo. Hij had mij weer nodig vanwege de expertise die ik heb in dat vakgebied.

P: Oké.

X: Ook een aantal grote klanten zijn naar mij toegekomen omdat ze mij kende op hun dossiers omdat ik bijvoorbeeld voor concurrenten heb gewerkt. Ze dachten: “He, die jongen is op de markt, die heeft een bureau, daar ga ik naartoe.” Eh, en waar Peter meer de senior visionair is, was ik meer de man die echt wilde gaan ondernemen, het bedrijf groter wilde maken, en die combinatie is wel handig, want als je twee visionaire hebt of twee mensen die aan het bedrijf willen werken, lukt het ook weer niet.

P: Hm, hm. Helder.

X: Dus die, ja die manier van aanvullen en die verschillende karakters, we wisten al dat eh, eh, eh dit interessant zou zijn, maar je moet ook gaan doen om dit te beproeven. En die combinatie is gewoon goed gevallen, ook in de markt.

P: *Je staat nu stil bij het top management team, omdat, zoals jij net ook aan geeft dat, jullie als team belangrijk zijn in het doen laten vliegen van het bedrijf. Kijkend naar jullie kenmerken als team, zijn er nog andere factoren die van invloed zijn geweest op de snelle groei?*

X: Ja, omdat wij jarenlang actief zijn geweest in deze sector voordat wij het bedrijf begonnen, wisten wij ook wat er mis was met de sector en waar de klanten ontevreden over waren. Dus voor ons als nieuw bedrijf konden wij hier onze propositie goed op af stemmen. Dus wij wisten precies waar potentiële klanten, eh, eh, naar op zoek waren en waar ze in teleur waren gesteld ten opzichte van de grotere concurrenten. Dus wij konden juist inspelen op die behoefte en dat heeft ook goed voor ons gewerkt. Dus, een wat moderne uitstraling, meer gebruik van technologie, eh, eh, gunstigere tarieven, niet alleen met junioren werken, maar ook zelf meedoen met allerlei klussen, dus waar het vakmanschap belangrijker wordt dan het fabrieksmatige, dat proberen wij te verweven in ons aanbod en dat sloeg wel aan.

P: *Wat ik terug hoor komen is ook ervaring. De factor ervaring binnen het top management team. Zie jij dat de factor ervaring binnen jullie top management team leidt tot de snelle groei van H.?*

X: Nou, in de beslissingen die we maken en in relatie tot de koers die we varen. Ik denk omdat wij in de dienstensector zitten, is ervaring heel erg belangrijk. Dus, omdat wij al bepaalde senioriteit hadden in het vakgebied, hebben wij anders dan andere startups geen grote kapitaalinjectie nodig, want we verkochten onszelf en onze denk- en advieskracht. Dus daar konden wij in de eerste twee jaar heel snel mee groeien. We hadden toen in die eerste twee jaar weinig personeel nodig, we deden zelf de meeste dossier. We moesten wat investeren in een website en we konden vertrekken. Dat is natuurlijk een gunstig kenmerk. Daarna concludeerde wij pas toen het bedrijf groter werd, met meer mensen, en we begonnen op te vallen voor de concurrentie, dan krijg je een hele andere dynamiek. Dat we juist dat stukje, hoe run je een bedrijf, en hoe run je dat met elkaar in deze verhouding? En hoe verbeter je dat? Dat we dat zijn gaan oppakken door in verschillende groeiprogramma's te gaan zitten. Eh, eeh, waarbij we ook gebruik hebben gemaakt van mentoren en met elkaar aan de slag zijn gegaan om ons bedrijf vanaf jaar drie weer in een vervolg groeispurong te helpen.

P: *Kun je daar misschien ook een voorbeeld van geven? Hoe jullie ervaring leidde tot snelle groei?*

X: Ik zie een duidelijk contrast tussen die eerste fase waarbij je gewoon begint vanuit een soort van visie van: "Wij kunnen toch gewoon hartstikke goed en laten we dat aan zoveel mogelijk bedrijven verkopen." Dit gaat vervolgens over naar: "Waar zijn we mee bezig en welke tools bestaan er meer vanuit de economische wetenschappen van hoe je je bedrijf kunt laten groeien en hoe je dat kunt verbeteren?" Wat dat hebben wij als oud-journalisten en historicus nooit echt meegekregen.

P: *Helder. Dus op die manier heb je kennis ingekocht?*

X: Ja, precies. Dan leer je eigenlijk na te denken over: "Wat is je propositie in de markt?" Wat is je onderscheidende vermogen? Wat zijn je kernklanten? En daardoor zagen wij, dat wij vooral in de beginfase, groeiend een soort van rupsje nooit genoeg waren. Hierbij deden en alles aanpakten wat op ons af kwam. En dan verlies je op een gegeven moment, als je groeit, de focus. Je waaiert te veel uit, je hebt te veel experimenten, je doet dingen waar je misschien niet zo goed in bent, of je doet dingen waar je eigenlijk niet zo van houdt. Eh, dus waardoor de kwaliteit automatisch ook minder wordt. En, toen hebben we dat veel strakker getrokken, daar zijn we nog steeds mee bezig.

P: *Kan je daar een voorbeeld van noemen, dat strakker trekken wat leidt tot snelle groei?*

X: Nou, we kwamen allebei bij organisaties vandaan die ook veel met overheden en semi overheden werkte. Dat is een grote markt. Ook veel moeilijkere markt om mee te werken.

Lastigere klanten. En, eh, wij merkten dat we beter waren door met corporates te werken of door met bedrijven. Dat gaat sneller, dat is dynamischer en zij vinden ons ook over het algemeen leuk en veel van de hoofdpijndossier zaten meer aan de overheidskant. Maar we probeerde die markt ook te veroveren. Toen hebben we bedacht van, je kunt wel alles tegelijk proberen te veroveren tegelijkertijd, maar richt je nou gewoon op die kernklant waarbij je stelselmatig goed presteert en die klanten betalen ook nog eens goed en de waardering onderling is groter. En de mensen die bij je werken vinden het ook nog eens leuker.

P: *Ja, precies, helder.*

X: Dat leidt tot ene bepaalde focus waardoor we bepaalde dingen niet meer zijn gaan doen. We hebben ook echt criteria ingebouwd van, wat doen we eigenlijk wel en wat doen we eigenlijk niet? Dat geeft het gehele bedrijf meer richting.

P: *Juist. Zoals je misschien al merkt, heb ik het nu met name even over het construct ervaring. Bij deze wil ik jou graag een conceptueel model laten zien op basis van de bestaande literatuur die ik tot mijn beschikking heb. Hier staan een aantal type ervaringen zoals je ziet. Je ziet ondernemings- management- sectorspecifieke en levenservaring. Wat vindt je van het model?*

X: Prima. Er bestaat een verschil tussen management- en ondernemingservaring. Er is een duidelijk nuanceverschil tussen deze twee type ervaringen. Er is een verschil tussen ondernemingservaring als eigenaren van een eenmanszaak of VOF of het leiden van een bedrijf met personeel.

P: *Ik heb ook levenservaring beschreven welke ik van belang acht als type ervaring, maar die niet terug te vinden is in de literatuur. Wat vindt je van levenservaring?*

X: Ik denk dat levenservaring absoluut een rol speelt als type ervaring.

P: *Heb jij misschien hier nog toevoegingen bij?*

X: Ik vind levenservaring belangrijk, welke de andere type ervaringen invult. Ik vind het onderscheid van ondernemingservaring en managementervaring ook helder. Die worden vaak op een hoop gegooid, maar zijn totaal anders. En, eh, als ik er zo naar kijk, dan begrijp ik ook beter dan wij het complementair best wel goed in huis hadden.

P: *Ja, jullie zijn in die zin aanvullend. Een vraag over managementervaring. Hoe zie jij binnen H. dat managementervaring bijdraagt aan snelle groei van de onderneming?*

X: P., eh, eh, die heeft grote organisaties onder zich gehad. Bijvoorbeeld, de baas geweest van de Haagse Courant. Dus, eh, eh, dit is zijn CV een redelijk mini bedrijfje. Dus dat is de ervaring waar we ook uit putten.

P: *Hoe zie je dat terug?*

X: Je ziet dat die dat heel z'n leven heeft gedaan. In de gesprekken met medewerkers en in zijn manier van leidinggeven zorgt hij voor goede aansturing van de groep wat uiteindelijk leidt tot betere prestaties van H. in het algemeen.

Ik ben manager geweest van een kledingzaak, vijf jaar lang, en dat is een totaal andere sector, maar dat is wel managementervaring. Waarbij je met jonge mensen moet zorgen dat alles van A tot Z op orde is en de winkel draaiende wordt gehouden. En dat is managementervaring op een ander niveau wat ik ook heb meegenomen.

P: *Hoe uit zich dat?*

Ik was nooit bij die winkel gaan werken om manager te worden. Maar ik denk dat door mijn karakter en de wens om het te bepalen dat je zo komt boven draaien. Daarom heb ik ook ondernemersvakken gevolgd op de universiteit en eh, heb ik ook terwijl ik in dienst was van het bureau waar wij allebei vandaan komen, vooral in die laatste jaren toen ik wist dat ik die kant op wilde, ben ik al in dienst van ondernemer gaan spelen, eigenlijk. Om mijzelf een beetje klaar te stomen.

P: *Hoe zie je dat die ervaringen tot stand komen in relatie met de snelle groei van H.? Hoe zie je dat terugkomen?*

X: Nou, die voorgeschiedenis, die heeft ons echt gebracht van nul tot drie jaar en die snelle groei. We zitten nu op een punt dat we echt uit een ander vaatje moeten gaan tappen. Ik vooral, omdat ik nu ook ontdek dat er nog een wereld te winnen valt en er nog een hoop te leren valt. Vooral we nu ook in twee landen opereren met twee verschillende teams en een stuk meer mensen, waarbij de dynamiek zodra je boven de tien komt echt wel verandert, zie je dat je ook in managementstijl moet mee gaan veranderen. Mensen verwachten dat ook van je, ze willen het niet meer zo ad hoc of eh, ja eh, vastgelegd, vastomlijnd, mensen willen gewoon duidelijkheid hebben en eh, dat willen ze ook zien bij het managementteam.

P: *Kan je een praktisch voorbeeld van geven hoe dan die ervaring tot uiting komt en leidt tot snelle groei?*

X: We werkten nooit met een bepaald plan wat we presenteerde of we hadden geen handboek van hoe we hierbinnen werken of hoe we met elkaar omgaan. Of hoe de medewerkers samen met het bedrijf met ons kunnen voeren. Dat hebben we allemaal vrij recent geïmplementeerd.

En dan zie je bij iedereen: “Oké, het is nu helder en we staan erachter, we gaan er allemaal voor.” En als ondernemer stel je dat steeds maar uit, dat je denkt van: “Zo’n bedrijf word ik toch nooit, eh, dit is helemaal niet nodig, mensen zijn zelf autonoom genoeg, die vinden het allemaal zelf uit.” Je denkt dat mensen helemaal niet benieuwd zijn naar onze vergezichten voor de toekomst. Dat is dus niet zo. Mensen vinden het juist veilig en betrouwbaar als ze weten dat eh, dat ze in ieder geval zien dat jij ook weet waar je mee bezig bent. En dat zo ook weten waarop ze kunnen vertrouwen en hoe ze met elkaar omgaan en wat het doel van het bedrijf is en wat de spelregels zijn.

P: Je ziet het al terug, als ik jou goed beluister, in die strategische planning, die je nu wel hebt opgezet. In het ontwerp daarvan zie je dat die managementervaring terugkomt en bepalend is in de snelle groei?

X: Ja, en als dat een beetje duidelijk is, merk ik ook, dat je in een keer minder hoeft te managen. Mensen binnen onze organisatie zijn hoog opgeleid, en als ze gewoon weten waar ze aan toe zijn, weten ze hun eigen weg best wel goed te vinden. Je moet af en toe even polsen, met elkaar moet bespreken, temperaturen hoe het gaat. Ik zie nu juist dat we een fase in gaan waar we minder aan het managen zijn, minder kort er bovenop hoeven te zitten, minder aan het micro managen zijn omdat er duidelijkheid en helderheid is geschept. Die neiging had ik zelf in het begin. Je wilt er bovenop zitten, je wilt overal controle over hebben. Je hoopt dat het goed gaat met het bedrijf en dan kun je misschien als jonge ondernemer iets te krampachtig zijn. Dat geloof ik wel.

P: Hoe denk je dat sectorspecifieke ervaring kan bijdragen aan de snelle groei van H.?

X: Dat is bij ons zeker zo!

P: Kan je een voorbeeld noemen?

X: Vooral in de public affairs, politieke kant van ons bedrijf, daar willen klanten gewoon zien dat je sectorspecifieke ervaring hebt. Ze willen weten voor welke bedrijven heb je iets gedaan? Heb je een netwerk binnen de politiek? Kun je dingen voor elkaar krijgen? En, eh, ik had gewoon het geluk dat ik dat al zes jaar had gedaan voor een aantal aansprekende cliënten, met ook een aantal toppers uit de politiek. Dus voor mijzelf, eh, heeft dat gewoon een positieve rol gespeeld in de manier waarop we ook andere cliënten hebben kunnen werven. En bij Peter, die naast de public affairs kant, ook heel bedreven is in de media en crisiskant, daar geldt het helemaal voor.

P: Oké.

X: Ze hebben gewoon het idee dat als jij zulke grote nieuws- en krantenorganisaties hebt kunnen leiden, dan kan je mij ook wel door deze storm heen helpen. Dat geeft gewoon vertrouwen. Je hebt zo'n CV nodig om mee te kunnen doen in onze sector op het hoogste niveau. De uitdaging is, is dat je mensen toevoegt aan je team met wat minder ervaring, die je moet gaan trainen om daar wel te komen over een paar jaar. Eh, eh, zodat je niet alles zelf hoeft te doen. Want je bent naast ondernemer en manager ook nog degene die de diensten zelf verleend, dus dat maakt het wat minder schaalbaar dan bijvoorbeeld technologiebedrijven. Uiteindelijk zie je dat die directeuren niet bezig zijn met bijvoorbeeld het coderen of dat soort zaken. En wij blijven door de specifieke kenmerken van onze sector altijd betrokken. Dat is ook wel leuk en daar is niks mis mee, maar dat kan je niet voor een eindeloos aantal cliënten doen.

P: *Is het dan moeilijk om dat los te laten?*

X: Ja, dat is bij ons zo! We moeten nog wat verder groeien om dat punt te bereiken. Op dit moment zouden wij zelf en het team daar nog niet aan toe zijn.

P: *Helder. Ik heb nog een aantal vragen. Bijvoorbeeld levenservaring als construct, type ervaring. Hoe denk je dat levenservaring bijdraagt aan de snelle groei van H.?*

X: Levenservaring beïnvloedt de andere type ervaringen. Veder denk ik dat, vooral als je een dienstverlener bent, mensenkennis van groot belang is. En als je zelf heel beperkt dingen hebt meegemaakt, dus ook weinig mensen hebt leren kennen, dan is je mensenkennis ook beperkt. Wij verkopen juist beïnvloedingskracht. Dus je moet zelf wel een toefje levenservaring hebben, eh eh, met successen en diepe dalen en dat soort zaken. Maar als je die kunt verweven in wie je zelf bent als adviseur, dan spring je er wat meer bovenuit en denken mensen: "Dit is een authentieke adviseur die op basis van zijn kennis en levenservaring mij verder kan helpen." Dat is in onze sector gewoon heel erg belangrijk. Je ziet ook dat sommige startups, die groeien ongelooflijk snel, en daar is de factor technologie belangrijker dan levenservaring. En bij ons is het andersom. Als jij een CEO bent van 45 en jouw tent staat letterlijk in de fik, dan wil je dat er levenservaring binnenkomt. Om jou rustig te krijgen en om jou verder te helpen. Dan zou je schrikken als er een heel groen blad, ongeschreven blad, binnen zou komen wandelen. Dan zou je denken van: "Hm, brengt mij dit dezelfde rust?" "Dan denk ik het niet!"

P: *Die levenservaring lijkt bepalend in jullie uitstraling als H.?*

X: Ja, en dan ben je attractief voor cliënten en ook voor werknemers want die zoeken ook, vooral bij dienstverleners, toch in het begin een soort van klassieke meester-gezel relatie,

waarbij ze denken van: “Ik wil later ook meestersmid worden en dan heb ik wel iemand nodig die het geheim al kent waar ik een aantal jaar mee kan draaien.” Dat merken wij ook heel erg. Als je dat niet hebt in onze sector, dan bind je ook niet het juiste talent aan je. Want die zijn daar heel erg naar op zoek. Vooral de millennials hebben wat minder behoefte aan eh, eh, materiele dingen, maar het immateriële, dus een leuke ervaring hebben en klaarstomen voor de rest van hun leven, vinden ze gewoon erg belangrijk. De eerste vraag die zij hebben: “Hoe ga jij mij beter maken? Hoe word ik zelf een senior consultant?”

***P:** Hoe denk je dat de ondernemerservaring bepalend is of is geweest in de snelle groei die jullie doormaken?*

X: Persoonlijk vond ik het interessant om naar Peter te kijken die in z’n eentje al goed bezig was. Daarvan dacht ik van als we dat nou eens samen gaan doen, kan dit als een vliegwiel gaan werken. Als hij niet al goed op weg was, had ik er minder vertrouwen in gehad om het überhaupt te gaan doen. Het is toch een grote stap.

***P:** Zie je dat ook terug in praktische voorbeelden?*

X: Er waren relatief weinig starters in onze markt omdat mensen dachten dat de grote bedrijven toch alleen maar samen willen werken met de bekende bureaus, dus dat duurt jaren voordat je daar komt. Peter had al een hele interessante portofolio met bekende bedrijven.

***P:** Hij zag de kansen?*

X: Ja. En ik dacht, als we nou gaan samenwerken kunnen we misschien echt een bureau worden in plaats van een eenmanszaak. En, eh, dus ik heb wel even gekeken van: “Hoe gaat dat?” Voordat ik het zelf aandurfde.

***P:** Nu heb ik een laatste vraag: Stel dat jullie nou allebei geen ervaring zouden hebben gehad, welke stappen zou je dan hebben genomen?*

X: Wat ik merk is dat we voor jonge mensen die met een startup wens zitten, wij behoorlijk interessante incubators zijn. Hierbij wordt levenservaring en de skills die je nog niet kan hebben als iemand zonder ervaring erbij klikt. Sterker nog, ik denk er legio voorbeelden zijn van mensen die jong zijn en hele goede ideeën hebben. Ik begin een online maaltijden dienst, of ik begin Coolblue of ik begin Facebook. Ik denk dat als je die ideeën combineert met wat meer senioriteit en andere skills er interessante dingen kunnen gebeuren. Het aanklikken dus van ervaring en skills. In zekere zin heb ik dat ook met Peter ook gedaan. Ik wist gewoon wat ik niet in huis heb en hij toevallig wel en dat dekt mij zwakke punten eigenlijk wel goed af. In

die zin zij we ook complementair aan elkaar. Als een kloon van mezelf was het mij niet op dezelfde manier gelukt!

P: Hoe merk je dat ervaring/skills worden aangeklikt? Heb je daar zelf ook een voorbeeld van?

X: Ik merk dat ze mij op zoeken. Ik ben 37 en zij zijn 24 en ik adviseer hen hoe ze mij wereld kunnen binden. Hoe ze mij markt kunnen penetreren en ik leer weer erg van de technologie die ons straks gaat disrupten. Ik geloof er heilig in dat je beter je eigen disruptie kunt organiseren dan dat iemand anders het doet. Nu maken we samen die reis. Ik help hen met hun technologie, en ik help hen met cliënten daarvoor, maar ik profiteer daar ook met mijn bedrijf van. En dan vind ik interessant. Ik ben echt onder de indruk dat zij dachten: “Ik ben klaar met mijn studie en ik ben 22/23 en ik ga gewoon beginnen.” Die studenten denken: “Ik zie een kans, die ouwe lullen van 37 plus doen het allemaal handmatig en ouderwets.” Ik vind dat fantastisch.

Zij kopen ervaring in. Ze zijn heel eerlijk naar zichzelf dat ze het alleen nooit fixen en op die manier bereidt van om te komen waar ze willen zijn. Dat druist in tegen het klassieke model waar ik nog misschien de laatste loot van ben waarbij je zegt: “Fix het vooral voor jezelf, en als het lukt, profiteer je ook het meest.” Zij zijn meer van het netwerkmodel. Met andere niveaus samengroeien en dan misschien een big bang over een paar jaar. Een eenmanszaak interesseert ze niet. Ik wil er gewoon staan. Het klassieke model gaat denk ik toch op de helling.

P: Helder, Dankjewel.

X: Graag gedaan.

Interview VI

Geïnterviewde: CEO organisatie I. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: donderdag 18 april 2019 om 10.30 uur

Locatie: kantoor geïnterviewde

P: D., fijn dat ik jou mag interviewen. Ik ga jou een aantal vragen stellen. Jullie maken als bedrijf een snelle groei door. Allereerst leg ik even kort uit wat snelle groei betekent. Dat is namelijk als een bedrijf drie opeenvolgende boekjaren minimaal 20% gemiddeld per jaar groeit in omzet of werknemersaantallen.

X: Oké, duidelijk.

P: Mooi zo. Zou jij mij kunnen vertellen wat volgens jou de factoren zijn voor de snelle groei van I.?

X: Ehm, digitalisatie en innovatie onder andere. De meeste tijd gaat nu zitten in het bouwen van het platform dat wij deze zomer klaar willen hebben. Het platform zorgt waarschijnlijk voor eh, hogere omzetten en kostenbesparingen. Wat een beetje bij ons het uitgangspunt is, is om alles zo simpel mogelijk alles te doen. Voor ons zelf en voor onze klanten en werknemers. En dat is ook wel een ding waar wij veel op hameren. Dus als we echt merken dat we een compliment krijgen van dat ze een contract willen tekenen of dat soort dingen. Dat is voor ons ook echt wel een teken dat wij iets toevoegen omdat het zo simpel en gemakkelijk gaat. Verder stellen we duidelijke doelstellingen aan het begin van een jaar. Ehm, dan bedoel ik de omzet, marges, het aantal plaatsingen. Daar sturen we nadrukkelijk op zodat we gezond kunnen groeien. Wat daar belangrijk is, wij vinden eigenlijk de omzet minder belangrijk, maar de winstmarges belangrijker. Als dat gehaald wordt, weet je dat je echt goed bezig bent. Dus in principe eigenlijk naar de cijfers, wat we gepresteerd hebben. Er is voor ons bedrijf voldoende ruimte om te groeien, dus de omzet komt toch wel binnen.

P: Helder. Welke factoren denk jij dat er nog meer leiden tot de snelle groei?

X: Zoals ik zei, echt het gemak. De manier van inhuren. Dat is bij ons echt heel laagdrempelig. Ehm, eh, dat we twee jongens hebben aangenomen die echt uit de branche zelf komen. Logistiek is onze core business. M. en K. hebben denk ik samen vijftien jaar ervaring zou zijn. Dus dat we echt jongens uit de branche hebben gehaald, die er alles vanaf weten. Die weten wat de klant wil hebben. Zij hebben allebei bij een verhuisbedrijf gewerkt,

dus ze hebben ook zat personeel gehuurd. Dus ze weten wat irritaties zijn, wat ze belangrijk vinden. En dat is echt een succes voor ons geweest. En toch ook wel het gemak van inhuren, dat het allemaal zo laagdrempelig mogelijk is. De bedrijven kunnen gewoon een appje sturen, effetjes een mailtje sturen of bellen. Dan regelen wij in principe alles. Ze hoeven niet hele lange formulieren in te vullen of noem maar op. Alles wordt digitaal geregeld. Ik denk omdat we alles online doen, ook veel scheelt.

P: Je noemt zojuist die twee heren. Je noemt dat ze bekend zijn met inhuren, in die type branche. Hoe merk je dat zij die ervaring meenemen uit het verleden naar I.?

X: Ze waren eerst klant allebei bij ons. Dus zij huurde echt bij ons in. En op een gegeven moment kregen we een steeds betere band met ze omdat we elke dag eigenlijk contact hadden. Toen kwam eerst K. naar ons toe. M. ging naar een ander verhuisbedrijf. Daar was die ook planner. En op een gegeven moment volgde hij ook een jaar later. En wat we gewoon merken is dat zij de jongens veel beter trainen. Zij weten veel meer wat er op de werkvloer gevraagd wordt. Dus zij hebben, de instructies die zij aan de jongens meegeven is gewoon veel professioneler dan dat wij daarvoor deden. Ehm, als zij als planners aan tafel komen bij verhuisbedrijven noemen ze dat ze zelf ook planner zijn geweest. Dan worden ze al veel meer gewaardeerd. En, ehm...

P: Waarom worden ze dan veel meer gewaardeerd?

X: Omdat zij denken: "Hij heeft het werk ook gedaan, dus hij weet wat mij issues zijn en mijn struggles elke dag."

P: Zijn er nog andere factoren waarvan je denkt dat ze invloed hebben op de snelle groei?

X: Nou, ons online vindbaarheid dat eh, we zijn allebei niet echt van koude acquisitie. Daar zijn we een beetje te verlegen voor. Dus we hebben echt volop ingezet op internet en daar gevonden worden. En op inbel en marketing. En dat is eigenlijk ons succes wel. De vindbaarheid op internet.

P: Vind je ook dat jij en W. een rol spelen in de snelle groei die jullie doormaken?

X: Ik vind dat moeilijk om over ons zelf te zeggen. Ik denk dat we, zoals ik al zei, zo simpel mogelijk alles houden. Ook niet te snel willen bouwen. Dus we nemen wel, we houden wel de groei soms een beetje tegen zodat we ook de kwaliteit kunnen blijven bieden. Dus we stellen realistische doelen van een jaar en daar hoeven we ook echt niet overheen te gaan. Op een natuurlijke manier.

P: Graag wil ik iets verder inzoomen op jullie als top management team. Zou juist benoemen je al dat jullie een bijdrage hebben aan de snelle groei die I. doormaakt. Ik zou graag wat meer willen inzoomen op het construct ervaring Als je kijkt naar het construct ervaring binnen jullie top management team. Hoe draagt deze ervaring bij aan de snelle groei die jullie doormaken?

X: Onze ervaring is nog gering. We zijn jong en nieuw en daarom in staat om de branche op een andere manier te benaderen dan de klassieke bedrijven in de uitzendbranche. Ehm, we kijken dus anders naar een businessmodel van een uitzendbedrijf aan. Bijvoorbeeld kenmerken als ervaring en kennis hadden we niet op ons achttiende toen we met een franchisebedrijf in de uitzendbranche begonnen. Inmiddels hebben we meer kennis en ervaring opgedaan in de uitzendbranche. Wij als ondernemers netwerken minimaal en hebben echt ingezet op digitalisering door middel van online vindbaarheid. Dat draagt bij aan de snelle groei van onze organisatie. We weten wat we goed kunnen en wat we niet goed kunnen en hebben daarop ingespeeld. W. en ik zijn geen echte praters eh, we moeten het dus echt hebben van de digitale aanvragen. Daarom hebben we bedacht om dat platform te bouwen waarmee we proberen om uitzendkrachten en werkgevers samen te laten komen.

P: Waarom denk je toch dat ervaring belangrijk is voor de snelle groei van I.?

X: Ervaring is sowieso belangrijk. Het is de beste kennis die je in huis kan hebben door het zelf ooit gedaan te hebben. Dus daardoor lezen wij dus ook veel boeken over management en dat soort dingen. Het boek wat we hier hebben is: “Rockefeller Habits.” Ik weet niet of je dat kent?

P: Ik heb er wel eens van gehoord. Ik ken alleen het boek niet heel goed.

X: Oké. Scaling up. Het is een boek van Rockefeller Habits en het is een manier van werken voor een bedrijf met onze grootte, die richting waar dertig of veertig mensen heen gaan. Omdat heel veel bedrijven zeggen tot en met twaalf is makkelijk te managen. Vanaf twaalf tot en met veertig is ongeveer een dessert, want dan moet je echt alles goed geregeld hebben. En daar boven wordt het weer heel makkelijk omdat je dan echt afdelingen hebt en echt zelfsturend wordt meer. En omdat wij richting de dessert gaan zijn we ons in Rockefeller Habits gaan verdiepen.

P: Oké, duidelijk. Dat klinkt als een goed boek om op te schalen. Als ik kijk naar jullie geringe ervaring en de snelle groei die jullie doormaken. Kan je dan een voorbeeld geven hoe ervaring dan bijdraagt aan de snelle groei van I.?

X: Nou toen we merkten dat we flink aan het groeien waren gingen we ons afvragen hoe we hier het beste mee om konden gaan. Dat zijn we gaan onderzoeken zeg maar.

P: Ja.

X: En daar hebben we bijvoorbeeld uitgekreken dat we nu elke maandag een teammeeting doen. Daar vertelt iedereen of hij/zij zijn doelstellingen van vorige week heeft gehaald. Dus iedereen heeft doelstellingen, eh, waar ze tegen aan zijn gelopen en wat ze volgende week gaan doen. Dan weten we ook alle zeven van elkaar van, eh, oké, hij gaat dit doen en hij gaat dat doen. En dan kan je ook elkaar eventueel helpen. Dus als iemand zegt: “Ik ga dit en dit regelen.” En iemand die hoort dat en zegt: “O, ik heb daar eh, ik ben daar vorige week mee bezig geweest.” Dat je daar veel opener in wordt.

P: *Oké. Dus draagt jullie eigen ervaring bij en ook het de kennis uit Rockefeller Habits?*

X: Ja, beide denk ik. We halen uit het boek onze werkmethodes uit. En bijvoorbeeld thema's, wat ik zei, bij Rockefellers wordt benoemd dat je een thema moet hebben. Bijvoorbeeld ons thema nu is dat het platform online gaat. Dus daar gaat mijn focus naartoe. Het thema van M. is dat hij zoveel opdrachtgevers dient te krijgen. En zo'n branche. En zo werkt iedereen echt elk kwartaal aan één ding. Dan ben je veel gericht aan het werk, dus veel specifieker. Daarnaast ja, W. leest ontzettend veel boeken. Daarnaast ben ik ook leergierig en bespreken we onze ideeën samen en kijken we kritisch, eh, naar de mogelijkheden van ideeën. Ook bespreken we deze met E.

P: *Duidelijk. Zijn er nog meer voorbeelden die jullie vanuit jullie eigen ervaring hebben toegepast binnen I. wat heeft bijgedragen aan snelle groei?*

X: Wat we bijvoorbeeld wel eerst deden is dat we echt op de omzet mikken. We zijn daar vanaf gestapt en echt richting marge gegaan. Je kan natuurlijk een miljoen omzet draaien, maar ook weer één komma één miljoen kosten hebben, dus dan heb je nog niet echt een heel goed jaar gehad. Dus we zijn wel echt van omzet afgestapt. Dat zijn dingen die je wel uit boeken haalt, maar ik weet niet veel andere voorbeelden te noemen. Het zijn kleine dingen die je uit de boeken haalt en meeneemt in de bedrijfsvoering.

P: *Je noemde E. eerder in het interview. Hoe maken jullie gebruik van zijn rol voor de organisatie?*

X: Het netwerk van E. is erg belangrijk voor ons. Hij vindt het gewoon heel boeiend wat wij doen en wij krijgen eigenlijk een gratis consult van hem. E. heeft zelf nooit echt een

onderneming gehad ofzo. Dus, met managen en dat soort dingen is hij ook niet echt een ervaringsdeskundige.

P: *Hoe maak je gebruik van het netwerk van E.?*

X: We gaven bijvoorbeeld aan dat we een rekening-courant nodig hadden en zo maakt hij contact met de bank. In juni willen we heel veel media aandacht krijgen voor het platform. Dus dat is bijvoorbeeld een taak van E. wat hij voor ons gaat doen. Een tijd geleden hadden we, wilde wij een raad van advies opstellen. Toen had hij een paar mensen voorgesteld die het eventueel zouden kunnen doen. We zijn met de rechterhand van Frits Goldschmeding, hij is eigenaar van Randstad geweest, in gesprek gekomen door E. Hij kent hem ook echt persoonlijk ook. Hij heeft z'n kennis en ervaring met ons gedeeld en op deze wijze maken wij dus gebruik van het netwerk van E. om in contact te komen met anderen.

P: *Wat interessant. Heb je misschien ook een voorbeeld waarbij je gebruik maakt van de twee heren die je hebt aangenomen. Heb je een voorbeeld waarbij hun ervaring een rol speelt binnen de snelle groei van jullie bedrijf?*

X: Het zijn echt twee hele aanwezige personen. Dus je ziet dat je bedrijfscultuur in zo'n klein team veranderd. W. en ik zijn wel echt rustige personen en zijn zij echt heel erg aanwezig. Het team is hierdoor meer energieke geworden en veel ehm, wat brutaler naar elkaar toe. Op een leuke manier, maar mondiger naar elkaar. Dus je merkt wel dat zij ook echt de cultuur, vooral in zo'n klein team hebben aangepast op een positieve manier.

P: *Dus je merkt dat zij met hun persoonlijkheden bijdraagt aan het team, dat leidt waarschijnlijk.*

X: Beter teamverband. Bijvoorbeeld zo'n K. is heel erg stipt. En M. is heel erg excentriek en wel chaotischer, maar dat samen is juist een heel goed duo.

P: *Werken zij veel met jullie samen binnen het management team en de bedrijfsvoering van I.?*

X: Wij bepalen wel echt de koers en bijvoorbeeld de thema's van Rockefeller Habits. Daar hebben wij onszelf helemaal op ingelezen. Dat voeren we dan echt door. Alleen wij leggen dan uit wat de redenen zijn dat we het doen. Dit hebben we nodig om te veranderen. Als we niet veranderen kunnen we dit allemaal niet behalen. Dus dat lichten we helemaal toe. We maken wel de plannen met hun. In Rockefeller habits staat bijvoorbeeld ook. Kijk, wij zijn natuurlijk het managementteam, maar iedereen is natuurlijk verantwoordelijk voor hun taak. Eh, kleine dingentjes hoeven ze bijvoorbeeld niet te vragen. Bijvoorbeeld, kijk, zij regelen de gehele planning voor verhuizers. Als we werkkleding nodig hebben voor een paar shirtjes,

dan hoeven ze dit niet aan ons te vragen. We hebben ingesteld dat ze een budget hebben dat ze kunnen gebruiken voor werkkleding.

P: *Juist.*

Het aansprakelijkheids gedeelte hebben we helemaal uitgeschreven en met iedereen besproken. Dus iedereen weet wel, oké dit zijn dingen die ik allemaal zelf kan regelen zonder toestemming te krijgen. Dus iedereen kent z'n taken. Dus, dat is... ehm, wat was de vraag ook alweer? O, of zij participeren binnen het managementteam? Eh, ja ze regelen allerlei dingen zelf, ze hebben hun eigen verantwoordelijkheid. Hoe ze het doen maakt bijvoorbeeld niet uit, maar wat ze doen is wel van te voren besproken. Dus planning e.d. regelen mogen ze zelf bepalen, maar als de planning maar wordt ingevuld. En daar hebben ze wel echt hun eigen systeem bij bedacht op basis van hoe ze dat hebben ervaren bij vorige werkgevers en hoe wij daar mee omgaan. Dat systeem werkt heel efficiënt en draagt dan ook bij aan bijvoorbeeld de snelle groei. Dat doen ze wezenlijk anders dan hoe wij het deden voordat ze bij ons werkten.

P: *Dus daarin hebben ze invloed op het proces. We hebben het gehad over de ervaring van de heren die in de branche actief zijn geweest en E. waarmee jullie als top management team sparren. We hebben het gehad over dat ervaring ontstaat omdat je samenwerkt als top management team. Delen W. en jij ook jullie ervaringen met elkaar waarvan je uiteindelijk zegt dat de uitkomsten uit deze gedeelde ervaringen leiden tot snelle groei?*

X: Zeker. Zoals ik zei doen we dat voor de maandagmeeting met elkaar en tijdens de maandagmeeting met de gehele groep. Waar bespreken waar we tegen aan zijn gelopen. Als een van ons dan een probleem opnoemt, haak ik daarop in met hoe ik een soortgelijk probleem heb ervaren. Ook delen wij dit met het team zodat iedereen zijn ervaring kan geven bij een probleem. Het hele team kan zijn ervaringen delen zodat we van elkaar kunnen leren. We vragen dan heel bewust naar de ervaringen van andere.

P: *Denk je dat er nog andere type ervaringen zijn die van belang zijn om snelle groei te behalen?*

X: Zeker. Zoals ik al zei, tussen twaalf en veertig medewerkers ga je een soort dessert in waar je een team moet gaan leiden als een manager. Ervaring speelt daarbij een belangrijke rol om dit goed uit te voeren. Daar moeten wij nog meer ervaring en kennis over gaan krijgen.

P: *Kan je misschien een voorbeeld geven waarin managementervaring een rol speelde in de snelle groei die jullie nu doormaken?*

X: Ja, ken je het verhaal van de race die ze ooit op de Noordpool hebben gehad? Die twintig miles. Ken je dat verhaal?

P: *Nee, dat ken ik niet.*

X: Nou ze hadden twee leiders aangewezen. Ze moesten in zoveel dagen zoveel kilometers lopen. Nee, eh, in zoveel maanden, zoveel kilometers lopen onder slechte omstandigheden. Ze hadden twee leiders gekozen en dat gingen ze een soort van toetsen. Oké, wat is het verschil tussen deze twee leiders. Eén leider koos z'n team samen, die begon ze gewoon heel constant te trainen. Van oké, dit is onze routine, wat wil je de komende gaan doen richting de race? Het maakt mij niet uit hoe goed of hoe slecht het weer is, maar we gaan gewoon elke dag twintig miles lopen. En die andere team, die geloof het wel. Die hadden een sterk team samengesteld.

P: *Oké, ja.*

X: Die gingen gewoon keihard trainen en die zijn zonder plan de race gestart. Zij hadden afgesproken: “Oké, als het lekker weer is gaan we zo ver mogelijk en als het slecht weer is gaan we gewoon uitrusten, energie sparen en op de goede dagen zoveel als mogelijk lopen.” Wat je zag is dat eh, het tweede team wat ik dus noemde ging aan het begin keihard en het andere team had gewoon veel energie en ging gewoon elke dag twintig miles verder. En op een gegeven moment zag je dat het andere team was uitgeput, voeding dat ze hadden meegenomen dat raakte op want ze gingen heel hard, hadden meer voeding nodig in slechte tijden en dat ging daardoor veel harder. En het team dat uiteindelijk gewoon twintig miles per dag liep, die heeft uiteindelijk de race afgemaakt en gewonnen. Het andere team heeft het niet eens af kunnen maken. En dat vertaalt zich naar het bedrijf zoals ik al bij het begin zei, wij proberen gewoon elk jaar twintig miles te lopen en dat hoeft niet per se 30 of 40 te worden.

P: *Dus jullie hebben een heel realistisch plan geschreven voor jezelf?*

X: Gewoon een plan wat heel realistisch is, een gezonde groei, niet te hard. En dat is eigenlijk ons succes wel een beetje. We delen deze visie ook met onze medewerkers zodat voor hen duidelijk is wat de doelstellingen zijn voor het bedrijf. We sturen onze medewerkers, eh, echt aan op deze doelen en principes. Om die reden groeien we gezond en hebben we meer bestaansrecht voor de toekomst. Nu zie je ook dat we bedrijven weigeren als we denken van, nou ja, dit is niet echt voor lange termijn interessant. Dan weigeren we dat. We namen in het begin alles aan omdat je natuurlijk geld nodig hebt. Dus eh, we deden gewoon alles, maar we hebben nu een luxe positie dat we kunnen zeggen: “Nee, dit is voor de

lange termijn niet interessant.” En we hebben bijvoorbeeld één dag werk niet nodig. En op deze manier is het voor iedereen duidelijk welke stappen er nodig zijn om ons doel uiteindelijk te halen om de grootste logistieke uitzender te worden.

P: Gaaf. Wat een mooi doel.

X: Ik zit te denken, wat kan ik nog toevoegen aan dit verhaal. Ehm, eh, als managers van I. hebben we ook de taak om beslissingen te maken voor het bedrijf. Sommige medewerkers die in het verleden bij ons werkte functioneerde niet goed. Het is dan om de snelle groei te behouden belangrijk dat je mensen die niet passen bij het bedrijf af stoot. Ook al zijn we daar niet heel goed in. We gaan met ze in gesprek om de doelen te bespreken van het bedrijf en of zij daaraan voldoen. Als we dan denken dat dit niets gaat worden, moeten we afscheid nemen. Dat is heel moeilijk, maar moet wel gebeuren.

P: Duidelijk. Kan je misschien nog iets toevoegen aan de manier waarop bij jullie ervaring belangrijk is om snelle groei te generen?

X: Ja, wat ik nu direct zou zeggen is ook wel de online vindbaarheid. Alleen, we hebben nu klanten die al twee jaar lang elke dag inhuren. Dat zie ik bijvoorbeeld wel als twee verschillende dingen. Aanvragen krijgen en aanvragen te behouden. Dat zijn wel twee totaal verschillende onderdelen. Je kan stellen dat het behouden van aanvragen nog lastiger is dan het krijgen ervan. Eh, ehm, mensen vragen wel eens hoe wij zijn begonnen met uitzenden. Daar hebben W. en ik geen antwoord op. We weten echt letterlijk niet meer hoe het ontstaan is. Wat ik wel nog weet is dat we achttien, negentien waren. Je hebt geen netwerk. Je wordt niet serieus genomen als je bij een verhuisbedrijf binnen komt als achttienjarige jongen om mannen van 30 uit te zenden. En achter onze computer waren we save. Daarop zijn we dus heel erg op gaan inlezen en we werken met NCO. Dat is zeg maar vindbaarheid creëren, wat niet erg lastig was, maar gewoon tijdrovend. En daar zijn we onze tijd in gaan stoppen. Toen de eerste aanvragen binnen kwamen. Ehm.

P: Dus jullie hebben toen de website ontwikkeld?

X: Ja, doordat we ons hebben ingelezen en door kennis wat we hebben gekregen door in te lezen en YouTube tutorials gaan bekijken. En dan de eerste twee aanvragen krijgen, dat is natuurlijk dus gewoon een soort van kick. Dat je denkt: “Ah, twee, drie, ik moet nu richting de vier of vijf gaan en die kick wordt steeds meer en meer, we willen naar tien a vijftien per week en zo is het eigenlijk doorgegroeid.” We hadden allebei nul komma nul computerkennis. YouTube en Google heeft mij heel veel geholpen.

P: En als ik je goed begrijp hadden jullie ook niet heel veel kennis van uitzenden in het algemeen?

X: Nee, precies. Nou, sterker nog. De allereerste opdrachtgever waar we kwamen vroeg hij aan ons: “Wat is je tarief?” Dus ik zei: “Nou die gasten verdienen ongeveer een tientje, dus als je ons twaalf euro geeft dan zijn we er wel.” Toen zei hij: “Hoe doe je dat met loonheffingen en belastingen en dat soort dingen?” Toen ben ik mij daar in gaan inlezen en toen ben ik erop terug gekomen dat het tarief geen twaalf euro, maar achttien euro is. Dus dat soort fouten maakte we aan het begin, maar, eh, ja, we hadden ook nul komma nul kennis van uitzenden en loonadministratie en noem het maar op.

P: Dus eigenlijk vanuit de basis dat je, eh, een aanvraag ontving vanuit je online vindbaarheid..

X: Nee, toen hadden we nog geen online vindbaarheid, dat was meer gewoon een spontane, toen zijn we de eerste opdracht gaan invullen. En toen dachten we van oké, we hebben nu één, twee opdrachtgevers, maar met één, twee opdrachtgevers gaan we niet onze levens onderhouden. En toen kwam zeg maar het online gedeelte erbij om door te gaan. Maar zoals ik al zei, ik weet niet hoe we bij een uitzendbureau zijn uitgekomen. We wilde wel heel graag ondernemen en we dachten nou iets met webshops of dat soort dingen. Maar, dat het over gegaan is naar een uitzendbureau dat weet ik gewoon oprecht niet meer. Apart is dat eigenlijk want iedereen heeft wel een verhaal van zo is het begonnen, maar wij weten het niet meer.

P: Je krijgt soms betogen die een uur duren van ondernemers over het ontstaan van hun bedrijf. Grappig dat jullie daar juist helemaal niets van weten. Zo heeft iedereen z'n eigen geschiedenis. Dankjewel D. voor je verhaal.

X: Graag gedaan!

Interview VII

Geïnterviewde: CEO organisatie K. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: vrijdag 19 april 2019 om 12.00 uur

Locatie: kantoor CEO

P: R., dank dat ik hier mag zijn. Ik heb aantal vragen over K. in relatie tot jouw rol en het TMT welke jij vormt met J. en T. Als CEO van K. zijn jullie bezig met het maken van snelle groei. Ik sta eerst even, eh, kort stil bij snelle groei en de definitie.

R: eh, prima, Peter, prima.

P: Dat is als bedrijven drie opeenvolgende jaren in omzet of in aantallen werknemers groei genereren, met meer dan 20% gemiddeld per jaar in de meest recente drie boekjaren.

R: Helder, dat lukt bij ons ruimschoots.

P: Zeker! Mijn eerste vraag aan jou is: Wat zijn volgens jou de factoren die deze snelle groei hebben veroorzaakt? Welke factoren liggen aan deze snelle groei ten grondslag?

X: The perfect wave. En waarschijnlijk, ik kan me zomaar voorstellen dat T. goldilocks heeft genoemd.

P: Dat klopt.

X: Dat is ook wat het is, dus wij praten er daar dus met elkaar over. Ehm, maar ik noem het nu even de perfect wave anders lijkt het wel erg op elkaar. Goldilocks, the perfect wave, dat is niet wat je kunt anticiperen altijd. Alhoewel ik soms tegen onze medewerkers heb gezegd: “Overschat niet onze eigen rol die wij in het succes dat we hebben.” Je kunt het ook vergelijken met wij liggen op een surfplank in de oceaan en je wacht tot er een golf komt. Die golf is een natuurkracht. Die golf hebben wij geen invloed op, maar op die golf staan en hem goed berijden wel. Dus de ene factor is timing. Wat dat wel is, is ook je markt kennen. Ontwikkelingen zien. Dat is de golf, dat is extern. En daar het goede antwoord op geven. Is dat te abstract?

P: Nee, het is een duidelijk geformuleerd antwoord. Jouw beleving van de situatie. Ik ga jou wel vragen om iets specifieker te zijn. Je zegt op een golf staan. Je wordt namelijk opgezweept door die golf en je moet op die golf je balans zien te vinden. Welke factoren zorgen ervoor dat je op die golf kan blijven staan?

X: Ja timing dus, maar ik denk.. het is een combinatie van T, mij en J. die de kracht van de organisatie is. En overigens daarnaast alle andere mensen die hier in werken. En, eh, dat

begint ermee, dat je weet waar je goed in bent. Elk van de drie in de top, maar het is misschien nog wel belangrijker dat je weet wat je niet kan. Dus de complementariteit van de leiding en het kunnen accepteren dat je verschillend bent. Veel verschillender dan T. en ik kan je niet hebben. En “People like people who are like them.” Ik zie heel vaak in toppen van organisaties hetzelfde soort mensen naar elkaar toegroeien. De bancaire wereld, als ik het boek van de prooi lees, dan lees je eigenlijk dat mensen heel veel van hetzelfde hebben. Dan heb je geen kritisch vermogen meer in je organisatie. Maar als je heel anders bent en dat van elkaar accepteert en daarmee de kracht van de ander ziet, dan werkt het. En je zou kunnen zeggen dat ik meer de inhouds- en de marktman ben. Maar ik ongelooflijk veel minder weet van bedrijfsvoering en financiën.

P: Juist, helder.

X: En hoe je eigenlijk vanuit een startup en een emotionele appeal van je klanten naar een emotionele appeal van je klanten gaat.

P: Helder. Duidelijk R. Je noemt net J., T en jij als TMT en dat daar ook de grootste kracht ligt met het personeel wat daar onder werkt en de organisatie drijft. Dit leidt o.a. volgens jou tot de groeiontwikkelingen die jullie hebben doorgemaakt en nog steeds doormaken. Kijkend naar jullie TMT. Wat zijn volgens jou de belangrijkste kenmerken/kwaliteiten binnen het team die ertoe leiden dat jullie de snelle groei doormaken?

X: Ik wou zeggen marktgevoel, maar dat is het niet. Wij kennen de markt waarin wij opereren zo diepgaand, dat je tacit knowledge hebt over je markt. Dus je snapt je markt, je snapt de bewegingen.

P: Dus onbewust kennis die jij hier noemt? Ongeschreven kennis?

X: Ja, onbewust kennis. Eigenlijk is dat gek genoeg ervaring. Dus dan moet je net zo grijs als ik worden en dan weet je dat. Dus dat is één. Ehm, die challenge. Dus niks voor granted nemen. Dus er ontstaat een idee, maar dat idee wordt weer ter discussie gesteld. Klopt dit wel, kloppen deze aannames wel? Zou het ook anders kunnen? Dus die discussie is ontzettend belangrijk. Doorzettingsvermogen. Dus, ehm, eh, dus, ehm, eh, niet bij, dat gebeurt bij ons ook helemaal niet. Waar andere mensen zouden kunnen zeggen: “Er zijn tegenslagen.” Daarvan zeggen wij: “Nee, wat hebben we te doen?” Ik denk ook wel: “Niets buiten jezelf leggen.” Maar altijd kijken naar: wat heb ik te doen? Wat hebben wij te doen? Transparant daarover zijn in je eigen organisatie en naar je klanten toe. Dat is heel eerlijk zijn gek genoeg. T. en ik zijn allebei calvinisten van de Veluwe. En, eh, overigens ben ik daar

niet, eh, T. is daar echt letterlijk in opgevoed, ik niet, maar we zijn wel letterlijk calvinisten. Dus altijd, eh rekenschap nemen. Wat hebben wij te doen? Als er iets in mijn organisatie niet goed gaat, heb ik het dan wel goed aan mijn mensen uitgelegd?

P: Ik hoor jou onder andere tacit knowledge. Kijkend naar ervaring in relatie tot de snelle groei van K. Kan jij misschien praktische voorbeelden geven in de afgelopen jaren waar ervaringen uit het verleden hebben geholpen om te snel te groeien met K.?

X: Je praat hier met de allerbeste persoon hier over. Niet omdat ik zo geweldig ben. Maar omdat mijn levensloop er een geweest is die mij hier per ongeluk gebracht heeft.

P: Oké.

X: En dat is echt per ongeluk. En, eh, zoals je als voetballer ook geluk nodig hebt, heb ik dat ook gekregen. Weet je wat het is, wij zijn werkzaam in het onderwijs en het onderwijs is voor private bedrijven heel moeilijk om te doorgronden. Ik ben mijn carrière aan de publieke kant begonnen, bij de onderwijsinspectie. En dat heeft mij, toen ik bij de onderwijsinspectie begon, de onderwijsinspectie beoordeelt scholen via een toetsingskader. En dat toetsingskader heb ik geleerd,

P: hm, hm.

X: ik ben nu 50, eh, dat heb ik geleerd toen ik 25 jaar was, 25 jaar geleden. En eigenlijk, grosso modo is dat hetzelfde. En dat is een soort van apothekerskast in mijn hoofd. En ik heb daarna overigens aan wetgeving geschreven en dat is dat ook. Dus ik heb apothekerskasten in mijn hoofd waardoor ik dat onderwijs inhoudelijk begrijp. En ook de beleidslijnen snap. En ik ook gek genoeg, en dat helpt ook mee, respect heb, maar niet op kijk tegen ministers. Dus dat is één. En wat ik later in mijn carrière als adviseur, is dat ik de mensen ben gaan begrijpen die het uitvoert, en ook hun ordening snap. Dus ik heb een soort van ordeningsprincipes in mijn hoofd gecreëerd, die, die onbewust zijn waardoor ik weet: "He, dit speelt er." Ik kan het eigenlijk meteen plaatsen. Dat noemen ze ook wel intuïtie.

P: En hoe heb je dat ingezet binnen K? Alles wat je in je carrière hebt opgebouwd?

X: O ja! Het allerbelangrijkste is, is toen ik vijf a zes jaar geleden een school in liep van K in Zweden, toen zag ik daar onderwijs, waarvan ik dacht, meteen wist, dit is het onderwijs waarin ik in al die jaren daarvoor naar gestreefd heb in innovaties die ik meegemaakt heb. En hier zie ik het. Dit is wat ze nodig hebben. Dat wist ik meteen. Ik voelde het misschien eerder

dan dat ik het wist. Dus dat was dat. Dus ik kon dat beoordelen en ik dacht: “Dit is wat.” En ik kon ook beoordelen dat het bestendig was, dat er een gedachten achter zat. Dat kon ik beoordelen op basis van dat toetsingskader wat ik in het verleden heb opgebouwd.

P: Dus deze ervaring heb je opgedaan en zet je nu in bij K. waardoor jullie snel kunnen groeien?

X: Dit is ervaring opgedaan in de sector, en het is ook sector a specifieke ervaring. Dit zit er ook in en dat is onze kracht. Ik durf te beweren dat bijna al onze concurrenten inzetten op onderwijs, op inhoud van onderwijs. Wij zetten in op onderwijs, organisatie, operational excellence en cultuur. Dat doet geen ander. Omdat wij zien dat als je die organisatie anders inricht en die cultuur aanpakt, dat onderwijs kunt maken wat er nu is. Maar vrijwel alle andere competitors, en of dat nou adviesbureaus zijn, of uitgevers, of leveranciers van een digitaal platform, die zetten alleen in op het onderwijs. Is eigenlijk veel platter. En dat is de ervaring die wij hebben omdat wij weten dat het toetsingskader van de onderwijsinspectie of bijvoorbeeld de wetgeving is die ik heb gemaakt, veel meer gaat over organisatie.

P: Mooi hoe je onderscheid maakt tussen onderwijs, organisatie, operational excellence, en eh, eh, cultuur.

X: Ja, en misschien nog een andere veel belangrijkere, die ik me nu bedenk, ik snapte hoe de geldstromen in scholen liep. En doordat ik die geldstromen snapte, en ook wist wat de overwegingen waren om ze uit te geven, konden wij andere geldstromen aanboren in een school dan onze concurrenten. Omdat wij snapte wat, wat de overwegingen waren om daar met ons samen te werken. Misschien is die nog te abstract hoor.

P: Ik begrijp wat je bedoel en ik begrijp dat er door alle opgedane ervaringen en kennis een bepaald referentie- en toetsingskader is ontstaan waardoor je zaken binnen het onderwijs beter kan beoordelen. Kan je misschien praktische voorbeelden geven hoe deze ervaring invloed heeft op de snelle groei van K.?

X: Ja, maar dan ga ik het wel over andere dingen hebben dan die ik net zei. Kijk, een van de dingen, een van de dingen, die ik ervoer in scholen, is dat als je de lerarenkamer in kwam, dat iedereen verzuurd was. Eigenlijk klaagde, werkdruk ervoer. Kijk, jij werkt bij een bank, ik denk dat de werkdruk een stuk groter is dan bij de mensen op scholen, het werk is zwaar. Waarom is het werk zwaar? Omdat het lesgeven in een klas zwaar is en omdat het heel weinig afwisselend werk gek genoeg is. En ook de carrièreperspectieven laag zijn. Dus als je

dat kan veranderen is het anders. Maar ik geloof niet, dat als er, kijk als er geklaagd wordt, en dat is ervaring opdoen in een lerarenkamer en leerlingen, dan kun je heel snel negatief over oordelen, wat een zeikerds. Nee, wat missen die mensen nou? En wat hebben ze nodig? Wat ik zag

P: Ja.

X: is dat ze een diep verlangen hadden om terug te keren waarom ze ooit een lerarenopleiding te volgen. Het eerste wat wij gedaan hebben is die emotionele appeal terug brengen. En dat kon ik omdat ik in Zweden zag dat de leraren daar heel erg blij en gelukkig waren. En dat is ervaring. Dus dat je denkt: “he!”. En dat je ook de diepgang daar achter kent. Dus het eerste wat wij gedaan hebben, is mensen naar Zweden brengen. Die zagen dat vervolgens en dachten: “Ik wil ook weer blij worden, ik wil dat ook.” Dus dat bijvoorbeeld.

P: Wat een mooi voorbeeld. Je zag daar dus de kansen die dit nieuwe onderwijs met zich mee bracht.

X: Ik kan nog een ander voorbeeld geven. Of is dit genoeg?

P: Nee, heel graag zelfs.

X: Een ander voorbeeld is, onderwijs wordt heel complex gemaakt. Heel veel zaken worden complex gemaakt. En als je ervaring opdoet dan vind ik het altijd je opdracht om complexiteit terug te brengen tot eenvoud. En Alexander Pechtholt heeft daar wel eens een lezing over gegeven. Dat is dus eigenlijk een veilingman. En die legde dus uit hoe Mondriaan eerst heel goed figuratief leerde schilderen. Het vroege werk van Mondriaan is figuratief. Dus die kan heel goed landschappen schilderen en gebouwen en zelfs stillevens. En pas daarna is die dat terug gaan brengen tot zijn abstractie. Dus als je ooit naar het Picasso museum gaat van ehm, eh, eh, ehm, Noord-Spanje, dan zie je dat Picasso eerst, op z'n twaalfde al, eerst heel goed figuratief ging schilderen en zelfs studies maakte en dat is ook wat wij te doen hebben. Ik vind dat elke partij die dienstverlenend is zoals wij dat zijn heeft de opdracht om iets wat complex is terug te brengen naar eenvoud zodat het toepasbaar is. Hoe is dat in het onderwijs? Je kunt bijna promoveren op leerdoelen voor leerlingen.

P: Haha, is dat zo?

X: Die zijn hartstikke ingewikkeld. Als je ze leest moet je bijna een studie Nederlands gedaan hebben en moet je econometrie gestudeerd hebben om het te begrijpen. Terwijl, de eenvoud is, dat zijn leerlingen in het basisonderwijs, daar heb ik het nu over, Peter. Terwijl de eenvoud is, dat een kind moet leren rekenen of, eh, eh, moet leren klok kijken. Dat is de eenvoud.

Laten we het dus eens terugbrengen naar die eenvoud. En laten we nou eens de mensen in die scholen daarmee helpen. En ik denk dat je ervaren moet zijn om dat te kunnen.

P: *Helder. Ik denk dat jij dus een grote rol hebt gespeeld in het terugbrengen van de eenvoud in het onderwijs?*

X: Ja, keep it simple.

P: *Je hebt dus veel ervaring opgedaan binnen de verschillende onderdelen die het onderwijs kent. Eigenlijk vanuit verschillende facetten zoals wetgeving en jouw adviseursrol waardoor jouw blik op het onderwijs breed georiënteerd is en je daardoor begrijpt wat er mis is in het onderwijs en wat er aan verbeteringen mogelijk is. Eh, ehm, Je zult gemerkt hebben dat we het veelvuldig hebben over jouw ervaring in relatie tot de snelle groei van K. Je noemt net zelf al sectorspecifieke ervaring. Ik heb een conceptueel model ontwikkeld waar meerdere type ervaringen genoemd staan die mogelijk de snelle groei van een bedrijf kunnen beïnvloeden. Als je naar het model kijkt en het construct ervaring. Kijkend naar het gehele top management team. Hoe denk jij bijvoorbeeld dat, ehm, managementervaring bij heeft gedragen aan snelle groei?*

X: Het meeste leer je van je fouten. Dus ik zit bij alles te kijken waar is iets gebeurd waar ik fouten heb gemaakt, waar ik van geleerd heb. En als ik naar managementervaring kijk, had ik voordat wij met K begonnen een bedrijf. Had ik een bedrijf. En in dat bedrijf, dat was echt het eerste bedrijf waarin ik leiding ging geven. En wat ik daarin deed is dat ik niet duidelijk was naar mijn werknemers. En ik wilde wel een hele leuke en prettige familiecultuur.

P: *Juist.*

X: En daardoor maakte ik niet duidelijk wat de doelen van de organisatie waren en wat de individuele doelen van medewerkers waren en wat ik daarin van ze verwachtten. Dus toen ik K begon dacht ik: “Een ding moet ik heel goed doen, in die valkuil moet ik niet meer trappen.” Zacht op de relatie, hard op het resultaat, maar vooral duidelijk zijn naar mensen. En eigenlijk zit het hem in. Mijn eigen behoefte om aardig gevonden te worden los kunnen koppelen van mijn functionele rol als leider van de organisatie.

P: *Ik begrijp wat je bedoeld.*

X: Maar jij mag nog een stukje gaan, Peter. Maar neem dit, dit geldt voor veel mensen, ik denk dat het een bevrijding is voor jou als manager, maar ook voor je medewerkers en ook jou organisatie helpt als je dat durft te doen. Kan ik vanuit mijn functionele rol dit doen? En de vaardigheden die je moet ontwikkelen is dat je mensgericht blijft, maar wel heel duidelijk. Ik dacht dat medewerkers mijn minder zouden gaan waarderen, ze zijn me alleen maar meer

gaan waarderen. Ik kan je een concreet voorbeeld geven. Ik heb afscheid genomen van een medewerker. En ik zag dat zij niet goed functioneerde. Dat vond ik heel moeilijk. Afscheid van mensen nemen is nooit leuk. En het eerste wat ik heel belangrijk vind, is dat iemand recht op feedback heeft. Want als je iemand geen feedback geeft kan zij of hij niet

P: *Hoe ging dat dan?*

X: veranderen. Nou, het eerste wat ik doe is het plaatsen in een proces. Dus ik zei tegen haar: “Ik zie, of ik verwacht van jou als relatiemanager, dat jij in staat bent om een band op te bouwen met klanten. En, eh, ik zie daarin dat klanten jou ervaren als belerend. Daar moet je echt aan werken. En ik zie dat daardoor de conversie naar opdrachten niet is wat die is.” Even in een notendop. En uiteindelijk werkte het niet. En in het niet werken kreeg ik pijn in m’n buik want ik zag hoe goed ze haar best deed. O, wat deed ze haar best. O, wat ging ze veel doen. O, wat is ze gecommitteerd. En weet je wat dan het belangrijkste is: blijf dicht bij je zelf en zeg wat je waarneemt. Ik zeg: “Ik zie, er is bijna niemand in het bedrijf die meer gecommitteerd is aan wat wij doen als jij.”

P: *Juist.*

X: Ik heb ongelooflijk veel waardering voor jouw inzet en hoe je het probeert. En ik moet ook eerlijk zijn: “Hoe zeer je het ook probeert, ik zie het niet terug in resultaat. Dus ik vind het fair, ik zou ongelooflijk graag tegen je willen zeggen dat ik het nu wel zie, maar ik zie het niet.” Dus, dus, dat is wat het is. En vervolgens met elkaar nette afspraken maken. En eigenlijk, eh, eh, dat heb ik moeten leren, ook dat is ervaring opdoen. Eigenlijk heb ik nooit negatieve afscheidsmomenten, eh, met mensen.

P: *Heb je misschien nog, eh, een praktisch voorbeeld naast dit heldere voorbeeld?*

X: Harde ingrepen of? Hoe moet ik dat zien?

P: *Denk aan hele andere voorbeelden die jij als manager hebt moeten maken waarin jouw ervaring belangrijk is en leidde tot de snelle groei van K.?*

X: Nou, dat heb ik niet direct. Kijk, het meest plat hoe ik mijn ervaring gebruik is dat scholen vertrouwen hebben in wat wij doen omdat ze vaak weten dat ik een achtergrond bij de onderwijsinspectie en het ministerie heb. Dat is al heel plat. Maar dan denken ze, nou die van Kerkvoorden komt daar vandaan dus die heeft daar over nagedacht.

P: *Ik neem aan dat ervaring alleen eh, niet genoeg is. Je moet ze dan toch nog weten te overtuigen. Hoe gaat dat verder dan?*

X: Kijk, overtuigen heb ik geleerd, werkt niet. Ik heb ooit begrepen dat overtuigen uit de zeilwereld komt en dat overtuigen betekent dat je zoveel zeil opzet dat je boot omdondert.

P: *Haha, oké, oké. Wat een leuk feitje.*

X: Grappig he? Haha. Misschien zit die daar juist wel in want ik overtuig nooit. Maar wat ik wel weet is dat het gaat uiteindelijk over macht en manipulatie. En dat klinkt als hele nare woorden, maar ik vind het eigenlijk hele mooie woorden als je ze positief inzet. Dus als je ze niet inzet ter ere meerdere glorie van jezelf, maar voor het algemeen goed. En macht en manipulatie betekent, manipulatie is voor mij ook verleiden, maar betekent ook luisteren en niet overtuigen.

P: *hm, vertel verder.*

X: En macht is, ehm, kijk ik weet dat ik, ehm, de macht die ik inzet is mijn kennismacht. Dus hij weet heel veel en hij snapt dit. Ik weet echt wel heel veel van het onderwijs, maar ook het proces daaromheen. Ik heb relationele macht. Ik ken mensen bij het ministerie, ik ken de directeur voortgezet onderwijs, ik ken de directeur generaal, ik ken de inspecteur generaal. Ik ken Paul Rozenmuller van de VO raad. En dat is relationele macht en die zet je in. Maar die zet je in om, eh, met scholen, en dat is eigenlijk een ondernemingservaring. Mijn ondernemingservaring heb ik vooral opgedaan toen ik met de HEMA samenwerkte. Ik heb met de HEMA samengewerkt met de HEMA academie. En ik heb heel veel geleerd van de mannen achter HEMA academie. En dat is Hans Schuurmans, een hele ervaren ondernemer. Die had overigens al een keer een rondje gemaakt met zijn bedrijf en dit verkocht aan een venture capitalist, maar is toen HEMA academie begonnen. En Kasper Boom, is een hoogleraar en die is voormalig rector magnificus van de open universiteit. Maar Hans is een ongelooflijk goede marktman en ondernemer. En wat Hans mij leerde is dat het eigenlijk maar om één ding ging: “No like trust.” Klanten moeten je kennen, ze moeten jou en je product aardig vinden en ze moeten je vertrouwen. En vertrouwen betekend doen wat je zegt en zeggen wat je doet. Maar ook hé zij zijn fit voor de job en zij leveren value voor money. En daar zijn wij heel sterk in.

P: *En hoe zet je hetgeen wat je van bijvoorbeeld Hans hebt geleerd in binnen K wat uiteindelijk zorgt voor de snelle groei?*

X: Door eraan te werken. Dus ik zie ook een customer journey, zie ik als een toename van de receptiviteit die zij hebben en de groei van customer intimacy en customer loyalty. En hoe werk je daar aan? Dat is gelukkig mensenwerk. Dus dat is de combinatie van laten zien dat je weet wat er inhoudelijk speelt. Laten zien dat je weet waar je mee bezig bent en dat je een

oplossing voor hun problemen hebt. Maar ook charmant blijven, aardig zijn, geïnteresseerd blijven. Maar oprecht geïnteresseerd, anders werkt het niet. In hun huid kunnen kruipen.

P: *In die gesprekken met die directeurs en de scholen waarin jij ze probeert te verleiden?*

X: Ja, zeker. Maar ook heel goed luisteren. Een salesgesprek van mij, en dat zou je bijna niet geloven, ik denk dat ik in salesgesprek bijna 80% luister en 20% praten. Dat is het salesgesprek. Daarna kan het zijn dat ik meer ga praten. Maar het is vooral vragen en luisteren, wat jij nu doet.

P: *Helder. Denk jij trouwens dat levenservaring nog een bepalende rol speelt binnen jullie TMT wat uiteindelijk leidt tot de snelle groei?*

X: Ik denk dat levenservaring de allerbelangrijkste is. Alles wat andere mensen vertellen, wat er ook in de literatuur staat is onzin. Nee, maar als je dit gaat doen.. dit is wat dit allemaal invult. Ik was, ik ga je eerst een ander voorbeeld geven, niet over mezelf. Ik was afgelopen woensdag in de Ziggo Dome bij Michel Obama. En Michel Obama is wel de vrouw van, maar Michel Obama is een donkere Afro-Amerikaanse vrouw uit een disadvantage neighbourhood waarvan haar Vader, levenservaring, MS had, maar altijd tegen haar zei: “Ik geloof in jou Michel, en laat je nooit door een ander vertellen dat jij iets niet kan.” En Michel vertelde dat ze naar school ging en in een klas kwam en daar had ze, in dit geval, een lerares wiskunde. En die dacht, ja, eh, donkere zwarte kindjes kunnen niks leren. Maar Michel zei: “ik accepteerde dit niet, wij willen wiskunde leren. Dus wij gingen bij het schoolbord klagen, wij krijgen geen wiskunde lessen waar we recht op hadden.” Waardoor zij een klas mocht doorschuiven en het probleem niet werd opgelost. En ze zei: “Wat is er nou met m’n andere klasgenoten gebeurd.” He, en daarna mocht ze naar Princeton. En werd gezegd: “Ja, dat zal wel zijn geweest op een of andere allochtonenbeurs.” Nee, op eigen kracht.

P: *waauw!*

X: En daarna mocht ze naar Harvard. En daarna mocht ze naar een advocatenkantoor. En kreeg ze een kamer op een advocatenkantoor. Maar het gaat allemaal terug naar het gezin waaruit zij voortkomt.

P: *ja, ja*

X: Met een liefdevolle moeder en een vader die zei: “Ik geloof in jou, Michel.” En voor mij geldt een beetje hetzelfde. Ik heb een Indisch vader en een Nederlandse moeder. Mijn vader is een kampkind. En mijn vader is een heel optimistisch mens. Hij leeft nog steeds. En zijn broer is overleden in het kamp. En dat is een heel heftig verhaal, maar het gekke is dat mijn vader altijd zei, Robbie zo heette zijn broer, en mijn vader heet Ron, mijn vader zei: “Robbie

overleed, eh, eh, hij is niet vermoord door de Japanners, maar hij overleed, hij is ziek geworden omdat die niet heeft meegekregen, mijn vader zegt dan van God meegekregen, dat, dat hij optimistisch was.” Hij zei: “Ik was toevallig optimistisch.” Mijn vader heeft ons altijd geleerd, ehm,

P: hm, hm

alles wat er in je leven gebeurt, of het nou slecht is of goed, je hebt maar één verplichting voor jezelf. Zorg dat je ervan leert en er iets positief van maakt, of het nou een negatieve ervaring is of een positieve. Mijn moeder leerde mij wat anders. Mijn moeder, eigenlijk discrimineerde mijn moeder positief naar mijn zus en mij, want het is echt onzin, want heel veel mensen zagen niet eens dat wij Indisch waren. Maar mijn moeder zei: “Jullie zijn Indisch en daarom heb je het moeilijker in je leven en daarom moet jij twee keer zo hard werken om hetzelfde te kunnen bewijzen.” Onzin, en bijna discriminatie, maar het heeft mij en mijn zus wel gevormd tot wie we zijn. En daarom heb ik een doorzettingsvermogen gecreëerd, maar ook wel iets lastigs want mijn moeder zei ook altijd: “Jij weet beter, jij moet beter weten.” Dat is ook een belachelijk hoge lat. Die wel eens, nu nog als mens in de weg zit. Maar die levenservaring, en het gekke is dat mijn vader zijn leven lang ambtenaar is geweest. Maar gek genoeg heeft die levenservaring mijn ondernemerschap weten te vullen. Dus dat is mijn opvoeding. En ik wil nog wel, naar..

P: Dankjewel! Ja, want hoe gebruik je deze levenservaring nu binnen K en hoe leidt dat tot de snelle groei die jullie nu doormaken?

X: Ik heb eerlijk gezegd nog een voorbeeld, maar ik hoop, voor mij is het helemaal geen heftig voorbeeld. Maar misschien voor jou wel, dan moet je maar zeggen of het te heftig is. Kijk, vijftien jaar geleden, zestien jaar geleden, ben ik ziek geweest. Ik heb kanker gehad en daar ben ik van genezen. En, ehm, dat heeft mijn leven veranderd. Ik had teelbalkanker en ik heb gelukkig daarna nog een dochter gekregen. Ja, ik ben daar van genezen. Maar voor het eerst ben ik daar geconfronteerd met mijn sterfelijkheid. En, ehm,

P: Wat ongelooflijk heftig. Maar gelukkig

X: eh, en ik heb geleerd door te zetten. De nabehandeling was niet fraai. En, ehm, het was heel gek. Ik was, eh, vlak voordat die ziekte geconstateerd werd, vastgesteld, ik wist al dat ik ziek was. Het is heel gek. Dat was in Afrika. En ik was op dat moment bezig om de Kilimanjaro te beklimmen. En ik wist dat ik ziek was, als je echt ziek bent, dan weet je dat je ziek bent. Ik dacht: “Dit is niet goed, ik ben ziek.” En toen ik op de top van de Kilimanjaro stond dacht ik: “Ik ben ziek, en ik moet iets anders met mijn leven doen.” En mijn personal

holding heet Uhuru. En Uhuru, zo heet de top van de kilimanjaro. Die heet Uhuru. En Uhuru in, in het Swahili, in het Afrikaans, betekent vrijheid. En, eh, toen ik terug kwam, ik wist al dat ik ziek was, toen was ik ziek en ben ik beter geworden. En wat ik geleerd hebt. Ten eerst heb ik geleerd dat je niet alles in het leven kan beheersen. Dus, tot dan toe dacht ik dat je alles kan beheersen. Dat was levenservaring. Dus je moet dingen los durven laten. Ik moest mijn lot in handen leggen van artsen. Ik ben uit de ratrace gestapt. Ik werkte bij een consultancy firm.

P: *Dat vind ik dapper.*

X: Ik denk: dit is niet wat ik wil. Dus het heeft me geleerd wat ik wel wil. Dus, het heeft me geleerd, om, ik denk dat ik er een aangename mens door ben geworden. Het heeft me geleerd om nederig te zijn, maar wat het me ook geleerd heeft, en daar ben ik heel hard voor, voor mijn medewerkers, om doorzettingsvermogen te hebben. En dat, ik denk dat je als ondernemer twee dingen nodig hebt. Passie en mensgerichtheid en doorzettingsvermogen. En dat zet ik dagelijks in.

P: *In?*

X: In de gesprekken met mijn mensen. In de coaching gesprekken met mijn mensen, want mijn mensen moeten het doen. Kijk, daar hadden we het net over met voetbal. Kijk, Ten Hag kan een strategie uitdenken, maar als die elf man het niet kunnen uitvoeren.. Jij had het over de match tussen de coach en het team. Mijn mensen moeten het voor mij willen doen. En ik weet dat ze, eh, mij best wel aardig vinden, maar ik ben ook heel duidelijk. Ik kan ook echt, ik kan ook echt met mijn vuist op tafel slaan, maar nooit, ik zou jou nooit afrekenen op Peter. Maar dan zeg ik: “Nee, dit moet anders.” En dan schrikken mensen en dan moet ik het ook uitleggen. En het gaat nooit over, ik zou jou nooit als mens, eh, eh, maar, nee dit moet anders. Dit zie ik anders. Nee dit is niet goed genoeg, Peter. Samen werken naar het gezamenlijke organisatiedoel.

P: *Ik heb nog een aantal vragen. Andere ervaringsfactoren. Zijn er nog andere type ervaringen binnen jullie top management team die zorgen voor de snelle groei van K?*

X: Ik weet niet of dit een specifieke ervaringsfactor is, die belangrijk is om te noemen. Maar, ehm, eh, ehm, ik weet niet zeker of ik nu het goede noem. Maar als ondernemer, ik heb vaak een startup gedaan en ik kwam niet door de scale-up. En één van de frustraties die ik had, is dat ik vaak bij de financiële instelling er niet doorkwam.

P: *Ik voel me aangesproken (lacht)*

X: Nee, nee dat is het niet, Peter. Dit is eh, anders. Maar toen ging ik zitten klagen dat die banken mij allemaal niet snapte en die snappen ondernemers niet. Totdat ik nu wel snap hoe het wel werkt. En dat zit in mijn CFO. Jij moet die instellingen snappen. Dus je moet veel meer proberen te begrijpen wat jullie drijft en wat voor jullie belangrijk is. De X bank snapt ons, maar ik kan wel heel hard gaan lopen roepen, ze snappen me niet. Nee, wat hebben zij nodig? En daar is bestendigheid heel belangrijk. Dus, eh, soliditeit, betrouwbaarheid, ehm, en, eh, en ik vind, wat ik niet goed vind is dat ik in heel veel ondernemersopleidingen zijn die er tegenwoordig zijn, bijvoorbeeld voor in het HBO of in het MBO, die kinderen allemaal worden uitgedaagd om een startup te beginnen enz. Terwijl volgens mij, de hard thought job zit in de scaleup. En uiteindelijk in de steady state.

P: *Dat klopt. Ik denk dat de vaardigheden in een startup anders zijn dan in de scaleup.*

Mensen dienen in verschillende fases over andere vaardigheden, skills te beschikken.

X: Maar ook andere mensen buiten jou zelf. Ik denk dat een hele belangrijke kwaliteit is om te zien, om je ego aan de kant te kunnen zetten en te kunnen zien. Ik denk er serieus over na, stel je eens voor dat wij over drie a vier jaar de steady state hebben bereikt. Ben ik dan nog de juiste mens op de juiste plek? Ik weet eigenlijk het antwoord al. Nee. Ik, als ik daar zit, dan sta ik de verdere ontwikkeling van dit bedrijf in de weg. Zolang het bedrijf mij nodig heeft, wil ik er zijn. Maar zolang als het bedrijf er moet zijn om mijn ego te strelen en mij invulling te geven, of, of, of, eh, eh, ehm, of mij het gevoel te kunnen geven, dat ik, naja, dat ik een waarde in mijn leven hebt, is dat de verkeerde weg. Ik ben kleiner dan het bedrijf. Als ik naar de prooi kijk, Rijkman Groenink voelde zich misschien wel wat groter dan de ABN Amro.

P: *Misschien wel.*

En wat ik denk, Ten Hag, is kleiner dan, dus bij Ajax is op dit moment niemand groter dan het team.

P: *Ja, het is dat boertje uit de provincie die bij die Amsterdamse club trainer is.*

X: Niemand is groter dan de club. Misschien is Cristiano Ronaldo wel wat te groot voor Juventus. Ik geloof dat je ego aan de kant kunnen zetten en dat ook in je organisatie, dat is een succesfactor. Jezelf niet overschatten in het succes, en ook niet overschatten. Ik weet niet of je de externe attributietheorie kent en ook de fundamentele attributiefout en de bias view daarop? Nou, die gaan erover dat je je eigen rol in het succes, altijd de neiging hebben om te overschatten en bij andere, ehm, niet te kunnen zien, dat, dat als iets niet goed gaat, dat dat aan de omstandigheden ligt, maar altijd op de persoon te zetten. Maar vooral het overschatten van je eigen rol in het succes, is het begin van je ondergang. Het grappige is, het onderzoek

dat gedaan is naar de fundamentele attributiefout, blijkt dat het in Aziatische culturen minder voor komt. De oorzaak daarvan is dat, in Aziatische culturen het individu minder belangrijk is dan de groep.

P: Een prachtig voorbeeld. Een laatste vraag: Stel dat jullie waren gestart met z'n tweeën, misschien met z'n drieën en jullie waren inderdaad die jonge puppy's uit die schoolbanken, die eigenlijk helemaal geen ervaring hadden in het onderwijs. Dus zonder ervaring. Stel dat je zo gestart was met dit bedrijf. Hoe had je het dan aangepakt?

X: Dan was het niet gelukt. Want weet je, het niet overschatten van je eigen rol, is dat je op die golf wacht. Maar je moet, weet je wat het erge is, als je ziet dat die kans er is, ik denk dat eigenlijk succes is, dat je een kans ziet, maar dat je in staat bent die kans te verzilveren in een succesvolle organisatie. En dat is heel erg. Want eigenlijk als je de kans ziet, kun je het daarna, alleen nog maar zelf verknallen. En als wij jonge puppy's waren geweest, had ik überhaupt al niet, was ik niet credible geweest bij bestuurders en schoolleiders. Die hadden gezegd: "Waarom komt dat mannetje van 25 mij wat vertellen?" Ik had, was, toen ik zo oud was, veel meer overtuigt van mezelf, dus ik ging lopen zenden en ik was overtuigd. Ik was toen veel hoekiger. En ik had nooit kunnen samenwerken met T. en J, en H. kunnen accepteren zoals ze waren. Dus als jong team hadden wij een mentor nodig gehad anders waren we uit elkaar geknald. Wij hebben een Louis van Gaal nodig die ons bij elkaar houdt. Iemand met ervaring die een team kan smeden.

P: Dank voor dit leuke interview R.

X: Graag gedaan, Peter. Ik vind het echt een zeer boeiend onderwerp.

Interview VIII

Geïnterviewde: CEO organisatie I. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: dinsdag 10 mei 2019 om 11.00 uur

Locatie: kantoor medewerker

P: Fijn dat we bij elkaar kunnen zitten voor dit interview. Ik ga je een aantal vragen stellen over I. Vanuit jouw perspectief, welke factoren leiden volgens jou tot de snelle groei die jullie met I. doormaakt?

X: Eehh, welke factoren daartoe leiden? Oké, dat is een goede vraag. Want was is snelle groei? Is dat dan rapid growth zeg maar, 40% per jaar groeien ofzo?

P: Goed dat je het vraagt. Eh, de definities zijn heel uiteenlopend. Ik herken wat je zegt. In mijn ogen is het snelgroeiend als een bedrijf 20% per jaar groeit in de laatste 3 jaar en dat mag in omzetten of in werknemers.

X: Oké, helder. Nou, ik denk wel dat één factor belangrijk is. Als je kijkt naar uitzendbureaus in het algemeen, dan zie je dat er veel partijen zijn, die of heel snel, heel groot worden en eigenlijk dan voor tien jaar lang heel hard groeien, tot ze een bepaalde omvang bereiken, of je ziet dat uitzendbureaus worden gestart door mensen die dan het tot een bepaald niveau opbouwen en het dan prima vinden, zeg maar. Maar de reden dat uitzendbureaus over het algemeen zo hard groeien, is dat er een supergrote markt is. En daarbij is het eigenlijk een markt die ook bijna niet innoveert. Het grootste vlak is, je hebt in Nederland bijvoorbeeld Young Capital die heel veel doen op onlinegebied. En dan ben je er eigenlijk wel zo'n beetje. En wat wij eigenlijk gewoon doen is in die grote markt hebben wij gewoon een gat gevonden en dat is de online marketing in dat gebied. Dus het is gewoon de combinatie van de markt waarin wij in zitten en online marketing.

P: Helder. Kan je dit samenvatten onder innovatie? Zijn er dan nog meer factoren die deze snelle groei veroorzaken?

X: Eh, nou, ik denk dat dingen die wel een grote rol spelen tussen D. en mij. Als je kijkt naar hoe we zijn begonnen, is dat we, eh, ehm, best wel bescheiden zijn in onze aanpak. Dus we zijn gewoon altijd bereid hetgeen we hebben geleerd, misschien in te zien dat het toch niet werkte en door te gaan naar het volgende. Dus we testen ook heel veel en zo zijn we erachter gekomen wat werkt en wat niet werkt. Het enige is, wat je niet kan zeggen, is dat we allebei niet echt de klassieke verkopers zijn of jongens met heel veel energie die heel veel voor

elkaar krijgen met mensen ontmoeten, praten, telefoneren, dat zeg maar. Eigenlijk zijn we meer een bepaalde luiheid die wij hebben, die ons ertoe gedwongen heeft om op een andere manier aan klanten te komen. En zo zijn we eigenlijk bij onze online marketingstrategie uitgekomen.

We hebben wel geluk gehad dat toen we, we bijvoorbeeld mensen gingen aannemen, zijn we snel bijvoorbeeld bij K. uitgekomen. K. is wel het type iemand die echt het werk van drie mensen kan doen.

P: *Wow, oké!*

X: Dat geldt ook voor M. die we hebben aangenomen. Maar aan de andere kant hebben we ook al zes mensen bij ons gehad die het eigenlijk allemaal niet zijn geworden. Dus, ehm, maar ik denk op zich, dat D. en ik er goed in zijn geweest, om alles zo in te richten dat het voor iedereen makkelijk is om voor ons te werken.

P: *Je noemt een aantal keren D. en jij. Het TMT van jullie bedrijf. Je noemt net al bescheidenheid. Zijn er ook andere kenmerken die je ziet die er leidt tot snelle groei die jullie doormaken?*

X: Ik denk, als je kijkt naar D. en mij, als twee personen bijvoorbeeld, D. heeft bijvoorbeeld ook samengewerkt met mijn broers, en, ehm, die zeggen ook van: “D. en ik hebben wel dezelfde ideeën over dingen, maar als personen totaal verschillend.” D. is een hele lieve, aardige jongen en je komt niemand tegen die D. niet mag. En ik ben wat meer op mezelf, wat minder sociaal zeg maar. Dus we vullen elkaar precies aan. En ik denk dat dat tussen ons twee goed werkt. En een ander ding is, we voetballen al ons hele leven samen, dus we zijn gewend ruzie te maken en discussie te hebben. We zijn niet zo snel op onze pik getrapt als we een meningsverschil hebben bijvoorbeeld.

P: *Zijn er misschien nog meer kenmerken die meespelen in de snelle groei die je doormaakt?*

X: Ik lees bijvoorbeeld heel veel, maar ook D. is heel leergierig natuurlijk. Alleen het belangrijkste daarin is denk ik dat we ons allebei best wel bewust zijn van het feit dat we, eh, eh. Laat ik het zo zeggen, als je D. en mij in een ruimte van honderd mensen neemt, zullen we niet bij de tien slimste eindigen waarschijnlijk. Alleen zijn we wel bereid om onze overtuigingen te doorbreken. Ik denk dat we allebei best wel open minded zijn. Dus I. van vandaag zal niet hetzelfde bedrijf zijn als wat we over drie jaar zijn. Het zal best wel kunnen zijn is dat we erachter komen dat dingen waar we mee bezig zijn nu totaal niet relevant waren of niet gaan werken. Dan zijn we ook bereid om die zaken te stoppen en dan, eh, ja.

P: *Helder. Ik hoor bereidwilligheid. Dank voor je antwoorden. Ik zou je graag ook wat vragen willen stellen over ervaring. Het TMT van jullie bedrijf I. is jong en jullie zijn na jullie studies vrijwel direct begonnen met ondernemen. Ik wil jullie graag interviewen omdat de component ervaring binnen jullie TMT minder aanwezig is. Mijn vraag aan jou is hoe denk jij dat ervaring bij kan dragen aan de snelle groei die I. doormaakt?*

X: Eigenlijk vanuit het feit dat wij allebei geen ervaring hadden bij aanvang?

P: *Ja, en denk je dat binnen I. ervaring een rol speelt in de snelle groeifase waarin je nu in zit?*

X: Eh, wat we nu zien, is dat van nul naar honderdduizend euro omzet is echt, zeker op je achttiende, is echt tien keer moeilijker dan van, eh, twee naar vier miljoen, de omzet van nu. Ehm, maar wat ik wel denk is dat, zeker toen we gingen doorschalen, hadden D. en ik er zeker vier jaar op zitten waarin we al samen. We waren een franchise gestart, gestopt en daarmee alles kwijtgeraakt. We hadden zelf alle websites opgezet, we hadden alle klanten zelf behandeld.

P: *Je hebt voor I. nog een franchise gestart en gestopt?*

X: Ik zal het even nader toelichten. We zijn dus begonnen in 2012. Eh, toen zijn we anderhalf jaar E.nl geweest. Na anderhalf jaar kwam 'Recruitersstudent', dat is een landelijke uitzendorganisatie, op ons pad. En die boden ons aan om een vestiging in Den Haag te starten in een franchiseconstructie. En, eh, dat hebben we toen gedaan. Toen hebben we E.nl, dat is een super goede website die we toen hebben gebouwd, hebben we toen verkocht. Maar na anderhalf jaar kwamen we erachter dat franchisenemer eigenlijk helemaal niets voor ons was. Maar we waren tijdens het franchisenemen wel ons nieuwe bedrijf gestart. Alleen, wij zorgde eigenlijk, landelijk kregen andere vestigingen meer marge dan wij soms zelf, in de week. Toen dachten we: "Ja, waar zijn we mee bezig?" En toen zijn we eigenlijk één april 2016 officieel I. geworden. En intussen waren we ook al met I.com als website gestart. Toen raakte we wel al onze opdrachtgevers kwijt. En toen zijn we eigenlijk per één april 2016 weer helemaal vanaf nul begonnen.

P: *Juist. En voor de helderheid. Toen je een franchisenemer was bemiddelde je ook arbeidsrelaties of betreft dit een andere business?*

X: Ja, toen deden we hetzelfde. We hebben dus al die tijd, vanaf het begin, hetzelfde gedaan. Alleen eigenlijk een paar keer onder een andere naam.

P: *Dus eigenlijk mag je spreken van een beetje ervaring alvorens je I. bent gestart?*

X: Ja, dus eigenlijk toen we I startte waren we al vier jaar bezig. En eh, en eh, we waren zeg maar 21 en we begonnen, dat is denk wel leuk om te vertellen. We werden franchisenemer en

toen hadden we een aantal klanten die we meenamen zeg maar. En toen was het volgens mij kerst. Nee, het was januari 2015 en die maand, die vier wekelijkse periode, hadden we na aftrek van de kosten maar tweeduizend euro marge gedraaid. Het liep dus voor geen meter. En dat was heel frustrerend natuurlijk. En vier maanden later zaten we op een begeven moment op dertienduizend euro marge want toen lukte het gewoon. Kortom, het heeft dus drie en een half jaar geduurd voordat we dit punt hebben bereikt.

***P:** Exact. Dus eigenlijk nadat je I. bent gestart heb je een aanloopfase moeten doormaken om uiteindelijk zo'n sterke marge te realiseren. Helder. En denk je dat de ervaringen die je hebt opgedaan als franchisenemer een rol hebben gespeeld in de snelle groei die jullie nu doormaken met I.?*

X: Ja, sowieso.

***P:** En hoe dan?*

X: Ik denk de beste ervaring die we hebben gehad is natuurlijk dat we, het duurde heel lang voordat we geld gingen verdienen, en toen dat eenmaal lukte hadden we allebei al een paar duizend mensen gesproken via de telefoon. Misschien honderden vacatures gehad. En toen we eenmaal met I. begonnen hadden we er vier jaar erop zitten. Dus dan kan je zeggen dat we die ervaringen hebben meegenomen binnen I. We hebben ook een netwerk opgebouwd. Ondanks dat we met I. van nul begonnen, begonnen we eigenlijk niet helemaal met niks kan je wel stellen.

***P:** Dus één, je hebt je netwerk opgebouwd en twee, je hebt ook al een bedrijf geleid?*

X: Ja, ook al waren we het alleen zelf.

***P:** Dus je hebt het toen zonder personeel gedaan?*

X: Nou, we hadden wel altijd vijf stagiaires zitten. Dat wel. Maar, ehm, daar leer je wel een klein beetje personeelsmanagement van aan het begin. D. en ik zijn geen geboren leiders zeg maar, dat is ook gewoon eerlijk, dus.

***P:** En leidt die ervaring die jullie als directie hebben opgedaan nu binnen I. tot snelle groei?*

X: Nou ja, enerzijds hebben we het ook gewoon moeten leren natuurlijk. Maar anderzijds, iedereen die bij ons werkt is gewoon, iedereen weet gewoon heel duidelijk wat we van hen verwachten en dit is je taak en dit is wat we van je verwachten. Dit is hoe we werken en vul dit in. En als het dan niet werkt, dat hebben we ook een aantal keren meegemaakt, dan stoppen we er ook wel mee. En mensen met wie we wel fijn werken, zetten we dit gewoon door.

P: En zijn er nog andere voorbeelden waarin die managementervaring van toepassing is waardoor je uiteindelijk die snelle groei hebt doorgemaakt?

X: Nee, die managementervaring heeft in het begin echt voor problemen gezorgd. We begonnen in april 2016 met niks en een jaar later zaten we met een team van zeven a acht man. En ehm, zonder dat we eigenlijk ooit een team hadden aangestuurd. En dat team hadden we met de kennis van nu veel meer uitgehaald. Dus het een heeft het ander eigenlijk iets meer vertraagd denk ik.

P: Ik heb een conceptueel model gemaakt van verschillende type ervaringen die wellicht invloed hebben op snelle groei op basis van wetenschappelijke literatuur en eigen ingevingen. Er zijn natuurlijk veel meer andere factoren naast deze type ervaringen die bijdragen aan snelle groei. Hoe zie jij dit model? Heb je aan- of opmerkingen?

X: Nou, wat ik wel echt denk, vanuit me lezen, omdat ik veel lees natuurlijk, is ehm, Buffet had ooit op de annual meeting 2014 het boek de outsiders aangeraden. Ik weet niet of je dat kent?

P: Eh, nee dat ken ik niet, denk ik.

Return the hide. Dat gaat over capital allocators. En dus, die hebben een onderzoek gedaan, Harvard eh, een ex-Harvard die belegger is geworden is met een groepje studenten gaan kijken naar bedrijven die het veel beter doen dan de industrie bijvoorbeeld. En kwam de Washington post in voor, Berkshire Hathaway van Buffet zelf natuurlijk. En wat ze daaruit zagen is dat al die CEO's, die het zo, die hun hele industrie outperformde, waren allemaal first time CEO's. Het was een ex astronaut, een ex wiskundige, een weduwe zelfs bijvoorbeeld. En wat ze wel gemeenschappelijk hebben, zie ik vaak, is dat ze wel een bepaalde, eh, Wanger noemt het: "Letter works of mental models opbouwen". Dus, eh, ja dat is vaak belangrijker, zie ik dan, dan voor ervaring. Je kan ook de verkeerde ervaring hebben bijvoorbeeld. De lens waarmee ze naar de wereld kijken en signalen ontvangen. Misschien is dat wat mist ofzo in het model. Het valt me op dat mensen hun manier van denken niet ontwikkelen. Dat is mij wel opgevallen met veel biografie lezen, en, eh, juist ja. Misschien is dat wel een component is die mee kan spelen.

P: Denk je bijvoorbeeld ook dat de ervaringen die jullie tijdens dit hele traject vanaf dit moment tot en met, nouja, tot het begin van de franchiseperiode, hoe je jullie die ervaringen hebben meegenomen? Laat ik het anders stellen. Hoe denk je dat de ervaringen die jullie de afgelopen jaren hebben opgedaan nu gebruiken om die snelle groei door te maken?

X: Eh, ehm, nou wat ik wel echt denk nu is omdat D. en ik hebben zelf, natuurlijk, weet je wel, in het begin, als mensen uitvielen bij verhuizingen ofzo, toen we ons daarop gingen richten, gingen D. en ik als vervanger zelf. Dat betekent dat, ik heb echt straten staan vegen tot in kraakpanden junks staan te verjagen tot verhuizingen diep in de avond enzo. Dus ik denk omdat we echt zelf helemaal zelf hebben meegemaakt enzo, dat we nu heel goed kunnen inleven zeker met ons platform ook, wat daar voor nodig is om het te laten slagen. Omdat we het allemaal hebben meegemaakt al op de werkvloer gewoon. We staan heel dicht bij de mensen die we uitzenden zeg maar.

P: *Duidelijk. Je geeft net aan dat je iets aan sectorspecifieke ervaring hebt opgedaan. Hoe denk je dat dat heeft bijgedragen aan de snelle groei?*

X: Nou het netwerkrelatie gedeelte niet echt eigenlijk omdat we geen netwerk hadden toen we jong waren. We werden gedwongen om online marketing te gebruiken. Dus het mooie is, dat, omdat aanvragen automatisch bij ons binnenkomen ieder uur, letterlijk, zijn we nooit gedwongen geweest om echt ons netwerk op te bouwen. Je zou ook kunnen zeggen, dat is nu gewoon een soort van zwakte want D. en ik zullen niet tien afspraken per week hebben weet je wel. Als ik drie afspraken in de week heb is dat al veel. Dus dat hebben we niet echt meegenomen. Maar wel ervaring op een andere manier. We hadden bij een ander bedrijf gezien hoe het daaraantoe ging. En daar zagen we toen heel erg hoe wij het niet wilde hebben zeg maar. Dat is vaak het betere voorbeeld dan, eh, eh, ja.

P: *Soms is het denk ik ook goed om te weten wat niet goed of mogelijk is. Ik hoor je net zeggen dat je veel leest. Denk je dat de kennis die je daaruit op doet ook veel betekent voor de snelle groei van je huidige bedrijf?*

X: Ja, sowieso. Ik lees ontzettend veel over ervaringen van andere. Dus, absoluut.

P: *Hoe pas je dat dan toe? Kan je misschien een voorbeeld geven?*

X: Een heel simpel voorbeeld is, je hebt dat boek van Tony Hsieh van Zappos, ehm, waarin hij vertelde dat, zij raakte hun geld kwijt, eh in 2000, door de dotcom bubbel die barste en toen moesten ze organisch verkeer gaan krijgen. En toen kwamen op een begeven moment de zoekmachines op en zagen zij de hele longtale termen van ladyshoes, blue, colorado ofzo, weet je wel. Daar gingen zij zich toen dus op focussen en daar kwam echt mega veel verkeer uit. Toen dacht ik dus heel simpel van: “Oké, dat deden zij dus zo, werkt dat misschien ook zo voor onze business?” Toen zei iedereen tegen mij: “Nee, in de uitzendbranche kan je niet via het internet klanten krijgen, dan moet je al die bedrijven kennen enzo, dat gaat anders

niet.” Toen dacht ik: “Oké, maar als je er 100 keer per maand wordt gezocht op ‘verhuizers inhuren’, zou er dan niet één bedrijf tussen zitten die gewoon via het internet die verhuizers willen inhuren en dat proces daarna, dan gaan we wel langs, maar is dat niet de eerste manier om aan die lead te komen?” En toen ben ik dus gewoon pagina’s gaan schrijven. En op een begeven moment kwamen de eerste aanvragen. En toen zagen we dat dat werkte en toen zijn we daar verder op gaan bouwen. Dus dat is een heel mooi voorbeeld van dat ik dus iets lees en dan denk: “Hoe kan ik dat bij ons toepassen?” En zo kom ik heel vaak met domme ideeën bij D. en hij is dan een beetje mijn sparringpartner. Die is heel kritisch, en vaak heeft die ook gelijk hoor, begrijp me niet verkeerd.

P: Zijn er nog andere voorbeelden die je kan noemen die je ook hebt toegepast waarbij ervaring van jou of D. leidt tot snelle groei?

X: Ehm, ja, ik denk dat alles wat we doen, ik dat wel ergens hebt gelezen of als ervaring heb opgedaan. Bijvoorbeeld Alex Moazet, is een hele intelligentie gozer, die heeft de modern monopolies geschreven, en daar beschrijft die in gewoon de verschillen tussen lineaire bedrijfsmodellen en platform modellen en het verschil in de competitive edge daartussen en toen, dat was misschien drie jaar geleden toen ik dat las en toen heb ik dat aan D. laten zien en zei: “He, want eigenlijk ben je als uitzendbranche gewoon een miniplatform.” We krijgen de aanvragen al, de mensen komen online, is er niet iets wat daaraan kunnen doen om een platform, echt een marktplaats van te maken zeg maar? En daar is dat begonnen. En dat is met alles eigenlijk zeg maar.

P: Helder. Ehm, ik zit te kijken want we hebben zojuist een aantal succesfactoren genoemd. Ik heb je zojuist inzicht... Zijn er andere succesfactoren in relatie tot ervaring die je net niet hebt genoemd en die wellicht bepalend zijn in de snelle groei die jullie hebben doorgemaakt?

X: Ehm, nou ik denk wel, wat misschien een rol heeft gespeeld is ehm, D. en ik zijn persoonlijk allebei geen big spenders zeg maar. We hebben letterlijk altijd alles geherinvesteerd. Dus zelfs toen we 23 waren en soms vijftienduizend euro marge draaide in vier weken tijd, werd het allemaal geherinvesteerd in onze systemen en platform.

P: Dat lijkt me een hele bewuste keuze die jullie hebben gemaakt om alles te herinvesteren?

X: Ja, precies! Het enige nadeel daarvan is dat we sneller tevreden zijn met wat erbinnen komt en misschien dan niet gehaaid zijn om nog meer binnen te halen en nog geld zodat we nog meer uit kunnen geven, dat niet. Dus je ziet dat wij een hele gestage groei ook wel doormaken. Het lijkt wel snel te gaan, maar als je zo klein bent kan je ook snel groeien, dat is

ook wel eerlijk. Maar ik denk ook wel dat wij nu echt een basis hebben opgebouwd die zich de komende tien jaar gaat doorzetten. En dan komt er uiteindelijk iets groots uit.

P: Oké, maar het komt ook wel ergens vandaan dat jullie zo 'n dergelijke niet big spender houding aannemen en bereid zijn om veel te herinvesteren? Ehm, om naar een groter bedrijf te groeien. Hoe komt deze houding of keuze tot stand?

X: Ik denk dat we zo van huis uit zijn en iedereen om ons heen verzamelen die ook zo is. Iedereen die hier tot nu toe gewerkt heeft is zo, is met sparen bezig. En als je bijvoorbeeld kijkt naar adviseur E., die is daar het levende voorbeeld van. En als je kijkt naar de gesprekken met E. gaat het tachtig procent van de tijd daarover. Hij geeft heel vaak tips en voorbeelden over ondernemers die bij hem komen die geld nodig hebben, die gewoon verlieslatende businesses draaien en die altijd zeggen: “Ja, maar volgend jaar dit en volgend jaar dat.” En ehm, en, ja, wij zijn er heel erg van bewust dat we gewoon willen investeren en winst willen maken, maar met anderhalf miljoen omzet is het moeilijker winst te maken en te investeren dan met tien miljoen omzet.

P: Helder. Ik heb nog een paar vragen. Je had het net over het netwerk dat je hebt opgebouwd, welke voor jou minder van belang was dan de website die je hebt neergezet waardoor je online alle aanvragen binnen hebt gekregen. Ehm, maar ben je dan wellicht toch door de ervaring die je hebt opgedaan, sneller in contact gekomen met bepaalde mensen, bijvoorbeeld met adviseur E. of andere mensen, toch een snellere groei hebt doorgemaakt en door aan het maken bent?

X: Nou ja, ik denk wel oprecht dat E., ehm, E. en ik hebben elkaar ontmoet omdat ik ehm, mij had ingeschreven voor een value investment bijeenkomst, waar ik nooit ben komen opdagen. Maar het wonder doet zich dus voor dat hij toen heeft gebeld waarom ik er niet was. En toen zijn we eigenlijk aan de praat geweest. Toen heb ik z'n website gemaakt voor hem en ben ik bij hem langs geweest in Wassenaar. Dat was denk ik net in dat jaar, twee jaar daarvoor was ik heel erg begonnen met me te verdiepen in Buffet, Berkshire en de hele value investment community en de filosofie daarachter. En ik denk dat hij daardoor, wij wel een klik kregen, en die was er anders niet geweest. En dat speelt wel een grote rol natuurlijk.

P: En draagt E. zijn ervaring dan bij aan de snelle groei van I.?

X: Nou de belangrijkste rol die hij speelt is dat hij eigenlijk niet heel veel doet. Maar als ik bijvoorbeeld met een idee bij hem kom, zal hij het vanbinnen soms een dom idee vinden, maar hij zal het nooit zo zeggen. Dus ehm, eh, dus hij geeft ons gewoon heel veel vertrouwen. Ik denk dat dat ook wel heel erg belangrijk is. Dat hij gewoon zegt: “Ik heb er vertrouwen in dat

jullie de goede keuzes maken, maar praat er gewoon over.” Er zijn een paar dingen geweest waarvan die dan op dat moment zei: “Nou ja, ik denk daar misschien anders over.” Dan liet hij echt merken dat hij het er niet mee eens was. Maar op dat moment dan niet, weet je wel. En dan ben je wat verder en hij heeft ons in onze waarde gelaten en wij hebben er weer van geleerd. En zo ben je samen verder gekomen. En dat is wel een hele mooie aanpak.

P: *Dus in de keuzes die je maakt is hij wel af en toe degenen die (in)direct laat merken of het een goede keuze is of het geen toegevoegde waarde heeft?*

X: Nou hij laat ook echt zien hoe je met mensen om moet gaan. Ik observeer hem echt op de vlak want daarin is hij echt sterk. Want hij heeft natuurlijk nooit zelf een bedrijf vanaf nul opgebouwd, maar hij heeft wel die processen bij andere bedrijven opgedaan. Dus gezien als vertrouwenspersoon en als klankbord is hij gewoon heel waardevol. Door zijn kennis en ervaring maken wij betere keuzes. En zijn netwerk gewoon natuurlijk. Door hem komen wij makkelijker met partijen in contact.

P: *Dus op die manier maak je gebruik van zijn ervaring en netwerk. Duidelijk. Je hebt aan het begin van het gesprek een aantal dingen genoemd. Ik hoorde toen een aantal namen voorbijkomen die jullie hebben aangenomen waarvan je zegt dat het hele waardevolle medewerkers zijn voor je bedrijf. Hoe dragen hun ervaring bij aan de snelle groei die jullie doormaken?*

X: Ja, dus, ehm, nou eerst was het dus D. en ik samen, toen namen we wat mensen aan die ons gewoon konden ondersteunen zeg maar. Toen was K. echt de eerste die we aannamen, die al zeven jaar ergens had gewerkt. Hij had in de verhuizingen gewerkt en lang in de horeca en uiteindelijk runde hij het hele verhuizingsbedrijf laat maar zeggen. En die was echt de eerste die we aannamen. Toen leerde D. en ik gewoon van: “Oké, we hebben beter een echt kwalitatief iemand aannemen en die beter betalen dan een paar mensen die je een beetje ondersteunen zeg maar.” Dus hij runt nu gewoon de hele administratie zou je kunnen zeggen, de hele verloning, de hele facturatie loopt perfect. Nou, Marjan, dat is een vriendin van m’n moeder. Die heeft dertig jaar PostNL gewerkt in de financiële tak en die runt de hele financiële administratie nu. Dus die basis werd helemaal goed neergelegd. Nou, M. Gordijn was operationeel manager bij Van der Velde. Die is naar ons toegekomen omdat hij het gewoon helemaal in ons zag zitten. En die doet nu de sales. In het begin werkte dat niet zo goed omdat D. en ik daarvan hebben moeten leren dat ook al heeft iemand twintig jaar werkervaring, dat wel niet zeggen dat je hem kan neerzetten en het gewoon allemaal willen laten zien. Dan merk je wel dat sommige werknemers de visie van boven willen hebben.

P: En hoe draag je die visie dan over? Want dat is ook leiding geven?

X: Ja, en dat heb ik moeten leren. Ik heb gewoon moeten leren dat er mensen zijn die het gewoon heel fijn vinden als er gewoon gezegd wordt wat ze moeten doen. En zo werkt het gewoon. En omdat ik zelf niet zo ben, en D. ook niet, gingen wij ervan uit dat mensen het allemaal zelf bedenken en het niet fijn vinden als wij de hele dag aan hun bureau staan. Maar sommige mensen vragen daar gewoon om. We hebben hier ook een meisje gehad, gewoon master gedaan, psychologie, universiteit, gewoon heel slim, maar die paste hier gewoon niet tussen, weet je wel. En dan is het ook gewoon, fundamenteel dachten ze gewoon anders over dingen dan wij. En dat is ook gewoon belangrijk natuurlijk.

P: Hoe denk je dat deze medewerkers bijdragen met hun ervaring aan de snelle groei die I.?

X: Ja, sowieso.

P: Hoe denk je dat dan precies?

X: Ja, kijk, D. is dan wel eh, ehm, nee dat heeft er niks mee te maken. Kijk D. is echt wel heel gedetailleerd in z'n werk. Ik niet, ik ben gewoon een sloddervos, kijk naar m'n bureau, het is echt een grote zooi zeg maar. En dat wisten we van ons zelf ook. Ehm, en de backoffice is gewoon het allerbelangrijkste van een uitzendbureau. En toen dacht ik van ja, M. was de beste vriendin van m'n moeder, ze was toen niet meer werkzaam bij PostNL vanwege de reorganisatie en we dachten: "Perfect, weet je wel, we hebben haar drie dagen per week nodig, laten haar het helemaal runnen." Nou oké, we hebben nog geen een keer problemen gehad met de controles van de instellingen, vergunning instanties en belastingen. Dat gaat allemaal perfect. En dan had ik niet gebeurd als D. en ik het hadden gedaan. Hierdoor hebben wij ruimte om aan de organisatie te bouwen. Bijvoorbeeld urenverwerking. D. moest dat vorige week overnemen want K. was er niet en dan zitten er gewoon veel meer fouten in. En dat kan je D. niet aanrekenen want hij doet het na een jaar weer en opeens moet die weer honderd mensen verlonen. En K. runt dit echt perfect. En hoe verder we nu komen, zie je dat D. en ik gewoon tot de conclusie komen dat we ons moeten richten op het platform. Dat is gewoon waar onze kracht ligt. Dat wordt eigenlijk steeds pijnlijker duidelijk. Ieder z'n kwaliteiten.

P: Ik merk dat je gewoon een aantal mensen in huis hebt gehaald die skills hebben. Ehm, hoe dat dan is opgebouwd ligt aan de persoon zelf, interpersoonlijk, ligt misschien aan de kennis en ervaring die ze hebben opgebouwd. Ik richt me natuurlijk wat meer op die ervaring als construct omdat dit onderzoek hier over gaat. Ik ben gewoon heel erg benieuwd van hoe het gaat bij een jong bedrijf waar jonge mensen het bedrijf leiden die niet zoveel ervaring

hebben. Jullie beschikken over het algemeen over minder ervaring. Weet jij misschien dan toch hoe het komt dat jullie met weinig ervaring in staat zijn om snelle groei door te maken?

X: Nou, wat ik denk dat een grote rol hebt gespeeld is eh, bijvoorbeeld gisteren had ik een vriend van me aan de telefoon. Wij studeerde allebei in Leiden. We begonnen allebei in dezelfde maand, in 2012, begonnen we zeg maar. En als je nu zeg maar kijkt. Ik vergelijk mezelf nooit, anders wordt je helemaal gek. Kijk, hij is nu veel minder ver dan wij. En het enige verschil is. Wat er letterlijk is gebeurd, is, ehm, hij verdiende geld en hij herinvesteerde het zeg maar in dingen die niet blijvend waren. Kijk, ik weet gewoon wat onze omzet volgend jaar wordt en het jaar daarop omdat ik alle informatie zie dat uit onze klanten en aanvragen komt. Dat groeit gewoon op een bepaalde manier door.

P: *Hoe, hoe weet je dat precies dan? Maak je een berekening op basis van algoritmes?*

X: Ja, dus volgend jaar zat ik er 75 duizend euro naast de omzetschatting die ik had gedaan. Je ziet een doorlopende groei in onze bezoekersaantallen. Je weet dat onze conversie ieder jaar beter wordt. Daardoor komen er dus meer leads. Gemiddeld zorgen leads voor gemiddeld zoveel klanten. En als je kijkt naar de cijfers van de groei zou je kunnen zeggen dat we het eerste jaar ongeveer zes ton deden, toen één punt vier, toen twee punt vier en dit jaar ongeveer drie en een half, zeg maar. En dat zit dan ongeveer op zeventig procent groei. Dus je ziet dat alle andere dingen op dezelfde manier door als de afgelopen jaren. Dus dan kan je die streep doorzetten. Ik verwacht ongeveer over drie jaar een miljoen winst te maken. Een verband wat ik erin heb gezien. Ken je de Fibonacci reeks?

P: *Nee, die ken ik niet.*

X: Oké, de Fibonacci reeks. Dat heeft een wetenschapper een keer ontdekt. Dat is een getallenreeks die zet zich oneindig door, zowel min als plus getallen. Het fenomeen is verwerkt in termen van golven van hoe bomen groeien, hoe de natuur. En Fibonacci zeg maar, ehm, de twee getallen ervoor, samen opgeteld is het getal daarvoor. Dus één en één is twee. Dan komt drie, want één en twee is drie. En zo zet zich dat door. Dat wordt vijf en wordt acht.

P: *En dan krijg je exponentiele groei?*

X: Ja, precies. En ik ben een keer een weekend gaan zitten en toen heb alle cijfers van MKB-bedrijven die ik heb kunnen vinden, van die snel groeide, naast elkaar gelegd en daar zie je een soort van Fibonacci in. En dat zie je bij ons dus ook. En dan is een beetje de vraag van: “Hoe komt dat?” en ik denk dat dit te maken heeft met energie opbouwen. Want wij deden acht ton en toen één komma vier zeg maar. En daar zie je een energieopbouw in, in die hele reeks, die zich door zet. Ik heb hele simpele verbanden gevonden. Het derde kwartaal

bijvoorbeeld is bij far onze meeste omzet. En als je dat dan doortrekt kom je bij de omzet uit van dat jaar daarvoor.

P: Je kan dus goed voorspellen. Gaaf.

X: Ja, ik heb m'n eigen interpretaties, maar dat is wel waar ik goed in ben. En ik kan dat doen omdat ik dacht dat ik goed was in dingen loslaten, maar dat is alleen maar omdat ik de administratie verschrikkelijk vind, ik vind de urenverwerking verschrikkelijk en ik vind het niet echt heel erg leuk om er de hele dag uit te zijn zoals M.

P: Want wat doet M. precies dan?

X: Ja, die gaat naar klanten. Die pakt aanvragen op en die is van allerlei netwerken lid. Waar eigenlijk vaak de ondernemer dat doet, is het M. die dit voor ons doet als medewerker. En als ik kijk naar online marketing, wat M. vorig jaar deed, was ik het niet altijd met haar eens, maar ik dacht: "Ze is wel werknemer, dus ik liet haar helemaal gaan." Ik zag dat ik daar heel veel moeite mee had. Kijk, ik kan dingen loslaten die ik kut vind, dat kan iedereen, maar kan ik dingen loslaten die ik leuk vind?

P: Ja, daar heeft iedereen moeite mee. W., heb je nog aanvullingen?

X: Nee, eigenlijk niet.

P: Oké, hartelijk dank voor het interview. Ik vond het een prettig gesprek.

X: Ik ook. Heel graag gedaan.

Interview IX

Geïnterviewde: communicatieadviseur organisatie K. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: donderdag 16 mei 2019 om 8.45 uur

Locatie: kantoor organisatie K.

P: Dankjewel dat ik hier mag zijn om je te interviewen.

X: Ja, graag gedaan.

P: Ik ehm doe onderzoek naar snelgroeiende bedrijven. En voordat ik je wat vragen ga stellen

in het licht van K., sta ik kort stil bij de definitie van snelgroeiende bedrijven. Een bedrijf is snelgroeiend op het moment dat hij in de meest recente drie boekjaren zeg, 20% of meer gemiddeld is gegroeid op 2 manieren. Eh, groei in werknemersaantallen of omzet.

X: Ah, oké, oké.

Ik ben gewoon heel benieuwd naar jouw meningen, jouw motivatie hoe jij K. ziet. Wat zijn volgens jou de factoren die leiden tot de snelle groei binnen K.?

X: Visie.

P: Hm hm

X: En ondernemerschap.

P: Juist, helder en waarom visie?

X: Visie, omdat eh eh ik ben ervan overtuigd als ondernemer eh eh dat dit gedachtegoed het Nederlands onderwijs kan redden.

P: Juist.

X: En dat klinkt heel bombastisch, maar ik bedoel het met elke suave die ik uitspreek. Eh en de reden daarvoor is simpel, ik heb dertig jaar nu bedrijven geadviseerd na mijn journalistieke tijd. Ik heb er heel veel geleerd en één van de dingen die ik geleerd heb dat vandaag en dus ook morgen eh nieuwe werknemers worden niet meer geselecteerd op basis van hun kennis en diploma's. Die worden geselecteerd op hun mentaliteit en vaardigheden. Eh eh en eh onderwijs richt zich op dit moment, het traditionele onderwijs richt zich nog helemaal op kennis en diploma

P: Hm hm

X: en deze club richt zich op een balans tussen kennis en diploma's en vaardigheden en mentaliteit en ik ben ervan overtuigd dat als wij een samenleving willen creëren van zelfstandige mensen, dat gaat er niet alleen om in je werkzame leven, dat gaat ook als partner,

als, als lid van de samenleving en maatschappelijk actief of wat dan ook. Dat betekent dat mensen mensenkansen moeten zijn, dat mensen verantwoordelijkheid moeten kunnen nemen, durven nemen en gaan nemen. En het slachtoffergedrag naar achteren moet worden geduwd. En dat kan je alleen maar als je in charge of your own destiny wordt.

P: Ja.

X: Dus dat is wat K. doet en ik vind er nog heel veel van wat hier allemaal gebeurt, maar als je me die vraag stelt: dat is de reden waarom ik volkomen ga voor deze club.

P: Hm hm

X: en ik eigenlijk veel meer uren draai dan dat ik betaald krijg. Dat is helder als het gaat over ondernemerschap. Die twee jongens die eh hebben een prachtige balans in mijn leven.

P: Ja.

X: T. kende ik wel vanuit een ver PWC verleden, dingetjes kende ik niet. Eh maar ik vind het een mooie bevologenheid en eh ik herken heel veel van R. R. kan ergens binnenkomen en binnen een uur weet hij waar hij naar toe moet. Heb ik ook. Bij een bedrijf, ik kan het niet eens omschrijven maar ik weet precies waar ik naar toe moet.

P: Dat is het gevoel.

X: Dat heeft hij ook en hij heeft die overtuigingskracht.

P: Ja ja.

X: En hij heeft die enorme diepgaande kennis eh eh op het gebied van onderwijs. T. is de man die eh die dingen aan elkaar kan plakken en die ook kan zeggen ja dat is allemaal hartstikke leuk, van die zweefkezen, maar we gaan het wel gewoon regelen.

P: Ja ja ja

X: Dat is een balans die je nodig hebt.

P: Helder. Je noemde inderdaad T. en je laat R. dan even vallen. Het topmanagementteam van eh K. En parttime J. die daaraan gekoppeld wordt.

X: Ja, dat is een ideale man, he? En waarom, omdat het is een briljant cijferkonijn, maar hij is iemand die veel breder kijkt dan alleen dat dus hij snapt wat ondernemen doet, hij begrijpt wat cultuur is, hij snapt het belang van communicatie. Al dat soort dingen begrijpt ie en kan hij verbinden.

P: Ja, want kijkend naar het top management team ehm welke vaardigheden zijn volgens jou van belangrijk, zijn voor jou van belang eh om die snelle groei te creëren die K. nu ook doormaakt?

X: Scheppend vermogen, dat is waar de zwakte, de achilleshiel van dit bedrijf, dus die drive

is goed, de visie is goed. Alleen wij hebben, ik denk dat negen- ah vijftiennegentig procent heeft een andere achtergrond.

P: *Ja.*

X: en dat is een onbalans in dit bedrijf. Wij hebben te weinig mensen met scheppend vermogen. We hebben weinig mensen die dingen plat kunnen slaan en roepen: “Wat? Maakt me niet uit, we gaan het gewoon doen. We gaan desnoods door beton.” Er wordt te veel geouwehoerd, er is te veel ambtelijk, het klinkt heel verwijtend, maar dat is niet wat ik bedoel. Die mensen weten nu eenmaal niet anders, maar je hebt een balans nodig.

P: *Ja.*

X: Kijk, in mijn beleving hoor je een zestig, veertig procent, zestig procent mensen hebben met een bedrijfsachtergrond en veertig procent mensen hebben met een onderwijsachtergrond. Nu is het 95, vijf en dat is verkeerd.

P: *Een verkeerde balans?*

X: Dat is een verkeerde balans en K. heeft daar last van, vind ik. Ik vind dat wij veel beter. Ik bedoel, als je kijkt naar de commercialiteit denk ik dat wij veel meer kunnen dan dat we op dit moment doen. En dat weet ik wel, je moet ook oppassen dat je te commercieel wordt, he?

P: *Hm hm*

X: Ik heb bijvoorbeeld als onderdeel van één van de communicatiestrategieën, ik heb gezegd: “Jongens, wij doen niet aan marketing.” Wij doen: “what comes that hunt you.” Het komt achter je aan, aan het eind van de dag. We zijn een corporate organisatie en we laten dingen zien en bovendien, omdat het zo goed is kun je de bal zijn werk laten doen. Dus je moet oppassen dat je niet te hard gaat. Zeker niet op de klantendoelgroep die we hebben. Maar de grote valkuil is, is dat je eh eh cultureel onderdeel wordt van de klanten die je wilt veranderen. Op dat moment creëer je je eigen weerstand.

P: *Ja.*

X: en dat is wat ik zie gebeuren. Dus we hebben mensen die uit die wereld komen. Ja, die proberen een goede relatie te ontwikkelen, maar voor je het weet maak je deel uit van de cultuur die je wilt veranderen en op dat moment wordt dat je zo drie keer zo moeilijk om dat te doen. Dus je moet die distantie houden.

P: *Hm hm*

X: Dus ik heb gezegd van ‘Jongens, wat wij nodig hebben hier is boardsel counseling. Dat dat want we weten ook dat driekwart van alle eh schoolleiders dat die eigenlijk zwak leiderschap vertoont. Dat komt omdat in het onderwijs peters principal is heel erg, is een enorm wijdverspreid verschijnsel die vanuit een operationele positie groeien, dus dat je groeit

naar een niveau van absolute incompetentie he. Dat is een beetje, dat is Peters principal. Dat zie je heel veel gebeuren en eh maar dat betekent, en daar hebben wij dus niet op in gezet. Dus wij hebben op projectleiding in gezet. Relatiebeheer heeft zijn eigen projectleider.

P: *Hm hm*

X: En dat is heel begrijpelijk als je praat over een startup situatie die groeit naar een scaleup. Dat is allemaal heel logisch, alleen wat nu duidelijk is in mijn beleving is dat één van de grote achilleshielen is dat je onvoldoende dat leiderschap ondersteunt. Want dat je eigenlijk te veel wordt geconfronteerd met gezeik op scholen, want er is ontzettend veel ruzies op scholen. Mensen die stammen strijden, hoekse kabeljauwse twisten dus heel veel is er aan de hand op de scholen. Nou, dat kan je eigenlijk alleen maar temmen op het moment dat je goed leiderschap neerzet in combinatie met een goede visie en die goede visie hebben we.

P: *Ja.*

X: Dus dat is één. Twee is commerciële slagkracht in de juiste dossering en in de juiste vorm. Daar, dat hebben we nog niet.

P: *Nee precies, helder. Nog even, want ik wil graag nog even inzoomen op dat driekoppige topmanagementteam J. T. en R.*

X: Ja.

P: *Ehm denk je ook dat eh en de snelle groei die zij natuurlijk doormaken met K. eh ik ben er gewoon heel erg benieuwd naar of er bijvoorbeeld ook ehm ervaring als construct, als vaardigheid misschien wel binnen het topmanagementteam, een rol heeft gespeeld in de snelle groei die K. heeft doorgemaakt?*

X: Jazeker, ik ben ervan overtuigd...

P: *Hoe denk jij dat dat tot uiting komt, zeg maar?*

X: Drie dingen. Ik ben alleen pro visie he?

P: *Ja.*

X: Drie dingen. Eén, R. heeft zijn hele leven in het onderwijs gewerkt. Hij is begonnen bij een inspectie en uiteindelijk bij een ministerie is hij woordvoerder voor de minister geweest. Dat is niet de periode waar hij het meest trots op is geweest, maar dat is wel gebeurd. Hij kent dus ook het beleidskant van het verhaal, hij is beleidsmedewerker geweest en uiteindelijk, zoals dat hoort in een carrière, uiteindelijk de weg van de optelsom gevolgd. Ik noem dat de weg van de optelsom, dat betekent dat je dus al je ervaringen volledig meeneemt om te kijken of je die ergens in een later leven kunt gebruiken. Ik ben ervan overtuigd...

P: *Hoe gebruikt hij die nu?*

X: Nou, kijk. Hij plakt die dingen op elkaar. Daarom is hij zo overtuigend in zijn verhaal. En weet hij ook precies waar dingen zitten

P: *Overtuigend naar?*

X: Naar zijn klanten. En daarom zit hij hier.

P: *Hm hm*

X: Eh eh er zit ook een valkuil in. Hij is zo overtuigend, dat ik merk dat mensen angstig worden. In de zin van ja, doe ik het allemaal, moet ik risico's nemen? Ja, hij is duidelijk in dat opzicht. Daar moet je tegen kunnen, vind ik. Dat hoort ook een beetje in een organisatie.

P: *Dat is wat moeilijker in een organisatie waarin 95% uit het onderwijs komt?*

X: Ja. Dus dat merk ik, he? En de valkuil daarvan, het effect van die valkuil is dat het veel te operationeel is. Hij hoort veel meer bestuurder te worden dan de rol die hij nu krijgt. En dat gaat vanzelf gebeuren. Zeker als we de stappen kunnen gaan zetten waar hij nu mee bezig is. Eh dus dat is één. Dus dat is Ja. T. is een bijzonder mens. T. is een evidence based mens. Dat kan ook niet anders, want hij is een fiscalist van huis uit eh eh dus dat betekent dat hij altijd even laddertjes maakt in zijn hoofd. Van: "Ja, oké, wat is het ook al weer, waar komen we vandaan, welke stappen waren...? Oké, dan moeten we inderdaad dat doen."

P: *Dat is logisch, want het moet logisch zijn en hij moet goed kunnen redeneren. Wat betreft de logica ten minste.*

X: Ja, precies. En in een zweefkezenwereld, dat is het (gelach). Je hebt die mensen wel nodig, he? Je hebt die mensen wel nodig. Dus eh eh ik eh in die zijn heeft hij zijn ervaring, die heeft hij ook meegenomen en uiteindelijk een toegevoegde waarde te brengen die er is. En dat clasht af en toe, ja, 'was sich liebt, neckt sich', geen glans. Ik bedoel, er zit spanning op de boog af en toe, maar dat hoort ook.

P: *Ja.*

X: Alleen het punt is, we moeten het managebel maken en dan kom ik bij J. J. is iemand die eh eh ook altijd heeft opgelet over de dingen, met de dingen die gebeurt. En hij is niet bang om de kat de bel aan te binden. Dus hij speelt die rol tussen die twee. Hij verbindt, hij geeft ze af en toe even op hun lazer zal ik maar zeggen, doet initiatieven, roept dingen en natuurlijk speel ik daarachter speel ik een rol. Ik spreek hem dagelijks dus heel veel dingen die hij bespreekt, bespreken wij eerst samen eh, eh, en soms dan trek ik hem aan zijn bretels, trek ik hem terug. Eh, en anders dan maken we samen iets en et cetera. Trouwens, we doen dat heel veel samen. Daarmee wil ik niks van hem wegnemen. Hij is iemand die in dat opzicht dat spel voortreffelijk beheerst en dus een enorm verbindende factor heeft en ervoor zorgt dat het

niet uit de hand loopt. Die twee polen, dat zijn twee mensen die elkaar aantrekken, maar ook weer mensen die elkaar afstoten. Als je het hebt over mensen die. Dus hij speelt die rol fantastisch, is bovendien een briljant man in termen van cijfers en commercialiteit. Dus is voortdurend aan het duwen en trekken.

P: Ja. Je noemt net die ervaring inderdaad van T. uit het fiscalisten-accountancy wereld om het eigenlijk zo maar te zeggen...

X: Ja, getting the job done en maar ook wel echt.

P: maar ook goed begrijpt hoe de organisatie de stappen zou moeten maken en daar logisch naar kan kijken en kan zeggen: "Nou, volgens mij klopt het in mijn ogen niet." R. die inderdaad vanuit zijn, laat ik het zo maar noemen, onderwijservaring door zijn verleden bij de inspectie, waar hij volgens mij de wet- en regelgeving heeft gedaan en nog heel veel andere taken.

X: Ja.

P: die op die manier dus bij zijn klanten kan

X: Die bevoegdheid

P: kan aankomen en die hem ook geloven omdat hij zo 'n achtergrond heeft in die specifieke sector?

X: En hij weet het ook echt (gelach).

P: Ja precies, hij weet het ook echt. Mooi om te horen. Helder. Ik heb in mijn onderzoek naar snelgroeiende bedrijven ook gekeken naar met name nou, human capital, top management teams en ik heb met name me gericht, gefocust op de constructervaring. Ik heb ook een conceptueel model geschetst op basis van wat ik in de literatuur gelezen heb. Ik ben benieuwd wat jij ervan vindt?

X: Nee, is goed. Neem me maar mee.

P: Nogmaals, eh het is niet alleen ervaring die snelle groei veroorzaakt. Er zijn ehm soms ik denk wel tientallen andere factoren. Maar we spreken over de onafhankelijke variabele, degene die invloed hebben op de afhankelijke variabele. Daarbij spreken we van managementervaring, ondernemingservaring, sectorspecifieke ervaring. En ik heb zelf, heb ik eh levenservaring daaraan toegevoegd. Omdat in mijn optiek misschien levenservaring ook een belangrijke factor kan spelen.

X: Zeker. Ik noem er één bij als je dat goed vindt.

P: *Absoluut, absoluut.*

X: En dat is leiderschap. Het punt is, mijn theorie, is...

P: *Zijn dat misschien die twee samen, ondernemerschap en managementervaring. Of is leiderschap in jouw ogen nog écht een andere tak van sport?*

X: Dat is iets anders, ja. Iets anders. Althans, laat het me uitleggen wat ik bedoel.

P: *Graag.*

X: Ehm eh eh even een boogje. We komen uit wat ik de telbare wereld noem. De afgelopen veertig jaar hebben wij alles geprobeerd om telbaar en vast pakbaar te maken. Zelfs de relatie met je baas moest SMART zijn dus dat moest te meten zijn. En daar moest je op af kunnen rekenen. Nou, dat idee daarvan was dat, automatisering is daar een gevolg van. Wij dachten ook, de mens is de minst zekere factor die er is in een organisatie. Dus als we de invloed van de mens nou eens zo veel mogelijk proberen terug te drinken. Dan op dat moment creëren we een situatie waarin succes wellicht zelfs eh waarschijnlijk wordt of misschien wel automatisch komt. De kredietcrisis heeft ons geleerd, onder andere, dat dat dus niet waar is. Wat je ziet is, dat is al iets eerder begonnen, maar dat is versneld door de kredietcrisis, is dat we in een wereld zitten die ik definieer als 'from numbers to people'. We zijn, de mens als als eh onderscheidende factor, als doorslaggevende factor zijn we aan het herontdekken geslagen. En wat blijkt dat uiteindelijk, joh, je kan van alles verzinnen, maar uiteindelijk zijn mensen die zijn, eh die zijn, de doorslaggevende factor. Ik maak even een tekeningetje als je dat goed vindt.

P: *Natuurlijk. Graag, ik loop even achter je aan.*

X: Ik heb het al, het is niet zo ingewikkeld. Dus de mens is kritische factor. In mijn beleving en dit is n=1 he, want ik ben van het praten, ik heb nooit gestudeerd (gelach). In mijn beleving zijn er in een organisatie drie typen mensen.

P: *Helder.*

X: Je hebt 'change agents', dat zijn de mensen zoals jij en ik. We denken na. We moeten eerder bij de bretels worden gehouden dan dat we, dat dat we eh, een duw moeten krijgen zal ik maar zeggen. Wij snappen waar het naartoe moet, willen daar alles voor doen et cetera. Dag en nacht, maakt allemaal niet uit.

P: *Ja.*

X: Dit is één. Je hebt de 'abel and willing' eh eh 'abel and willing.' Dit (wijzend naar change agents) is twintig procent trouwens, twintig procent gemiddeld in een organisatie.

P: *Oh dat is relatief weinig.*

X: Dat kan tien zijn, dat kan vijf zijn, ah maar meestal... Laat ik zo zeggen, als het tien wordt dan moet je je zorgen gaan maken over je organisatie. Ik heb bij Nationale Nederlanden gewerkt, nou, kom ik zo wel uit.

P: *Leuk leuk leuk, ja.*

X: Dit is zestig procent van je organisatie. Dat zijn mensen, dat zijn professionals, dat zijn mensen die werken eh maar die willen dolgraag veranderen, die willen mee, die zijn loyaal aan de organisatie tot op bepaalde hoogte. Eh, maar die hebben twee dingen nodig om te kunnen functioneren. Als dat er niet is functioneren ze niet. Eén is leiding en twee is begeleiding. Als die er niet zijn, functioneren deze mensen niet of niet optimaal. Dan heb je de onderkant en dat noem ik de 'paycheck crabbers'. Dat is ook twintig procent. Dat zijn mensen, dat zijn niet noodzakelijkerwijs slechte mensen of slechte medewerkers, maar dat zijn mensen die komen voor hun salaris. Dus hun leven begint 's avonds met het tweede jeugdelftal van Feyenoord trainen. Dat is hun leven en daarvoor is het salaris nodig om hun leven te kunnen financieren.

P: *Jaja, helder.*

X: Oké, dus dat zijn niet noodzakelijkerwijs mensen die er geen zak aan vinden, maar dat zijn geen mensen die loyaliteit voelen naar het bedrijf. Dat zijn gewoon mensen "Ik kom om 9.00 uur binnen, ik ga tot 17.00 uur werken en voor de rest wil ik eigenlijk geen gezeik."

P: *Ja, want die loyaliteit vind je vooral terug bij die zestig?*

X: Voilà, precies.

P: *Maar die twintig die willen veranderen? Die zijn misschien ook wel loyaal?*

X: Jawel, jawel, die moet je, die moet je...

P: *Maar die moet je pamperen want ja, anders zeggen ze: "Het past niet bij deze organisatie, want..."*

X: Precies.

P: *Die change is onvoldoende aanwezig? Oké.*

X: Het gaat niet zo goed. Weet je wat, we moeten misschien maatregelen gaan nemen en dan zijn dit de eerste mensen die vertrekken (gelach). Maar goed, mijn stelling, mijn stelling, één van de grote fout in change-management is dat bij veranderingsprocessen of ontwikkelingsprocessen, het hoeft niet hoofdzakelijker wijs eh ineens vanuit een negatieve of vanuit een probleemsituatie te komen, is dat er te veel energie wordt gestoken of mee proberen te nemen in deze onderste mensen.

P: *Omdat die het meest verstandig zijn, de meeste weerstand bieden?*

X: Weerstand. Het interesseert ze niet en dat zie je, dat is ook herkenbaar dat ze zich er niet

voor interesseren. En je denkt niet van die mensen moeten we meenemen om... Wat er dan gebeurd is dan, de aandacht die je hier (wijzend naar paycheck crabbers) gaat geven, die leidt ertoe dat er minder aandacht wordt gegeven aan dit (wijzend naar change agents) en dus ontstaat, dit zijn vaak ook luide mensen,

P: *Oja, ja.*

X: dan ontstaat er een negatieve tachtig procent beweging

P: *Ja, ja.*

X: Dat ontstaat er, in de cultuur.

P: *Ik snap het.*

X: Andersom, op het moment dat je zegt, dat je tegen mensen zegt: “Joh, dat is helemaal prima. Ik snap wat je bedoelt. Het is helemaal geen probleem. Als jij nou gewoon je werk doet en daar maken we duidelijke afspraken over, als jij je werk doet dan hoor je mij niet. En dan krijg je keurig je behandeling elk jaar. Alleen, jij gaat je niet bemoeien met de rest van de organisatie, is dat afgesproken?” Dan maak je afspraken en dan ga je al je energie hierin steken (wijzend naar change agents). En natuurlijk hierin, want die is makkelijker managen. En dan ontstaat er deze (wijzen naar change agents en loyal people) tachtig procent en dat is positief.

P: *Helder.*

X: Dit is super simpel.

P: *Op basis van het model krijg ik de indruk dat die paycheck van 20% haak staan op die mensen die verandering wensen.*

X: Dat klopt. Nou, wat is nou the key? Punt één is dat je dit doet. Punt twee is dat, de grap is dat deze mensen moeten zich gehoord en gezien voelen. Laat dat nou een centraal punt zijn in de hoe heet het.

P: *Wat ik vooral in de literatuur dan ook wel terugvind, is dat in mijn opleiding is voorgekomen, is dat je verandering wil teweegbrengen binnen je organisatie je de informele leiders, ik weet niet precies waar dat zit in een organisatie, dat je die voor je moet zien te winnen. Omdat zij, dat zijn vaak de mensen die alles weten, vragen kunnen beantwoorden dus ook begeleiding geven op die manier.*

X: De grap is, de grap is, ik ken die theorie. De grap is dat die vooral ook hier (wijzend naar paycheck crabbers) zitten in een organisatie.

P: *Oké, oké.*

X: En zeker in een veranderingsorganisatie. Want dit zijn de mensen...

P: *Dat had ik niet verwacht.*

X: Dit zijn de mensen met een grote bek. Dat zijn dus informele leiders bij deze groep. Daar luisteren ze naar en dat maakt dat er zoveel aandacht wordt gegeven aan dit verhaal. Snap je? Je moet uiteindelijk en daarom roep ik, je moet uiteindelijk de veranderingsprocessen in een organisatie, moet je langs toegevoegde waarde leggen. En dan zie je dat deze mensen de toegevoegde waarde leveren en dat deze mensen niet en dat betekent dat je deze mensen niet moet hebben en vanuit deze hier naartoe moet, dat is het verhaal. Alleen, wat heb je daarvoor nodig? Daar heb je leiderschap voor nodig en dat betekent inspireren en meenemen. Dat is de telbare wereld en daarom begon ik daarover. Wat de telbare wereld ons gebracht heeft is management en dat is duwen en trekken. En dan weet ik wel, dat is niet helemaal zo, er zit een dunne lijn daartussen. Maar mijn, wij hebben onder invloed van de telbare wereld, hebben we leiderschap het raam uit geflikkerd. Niet alleen in de bedrijven, in de politiek, ook in het maatschappelijk leven.

P: *Je leest vooral in mijn model management terug. En jij zegt dus, dat daar volgens jou met andere woorden duwen en trekken staat?*

X: Precies, daar moet leiderschap staan. En dat betekent inspireren en meenemen.

P: *Ja, ja, ja, ja.*

X: In plaats van management. Dat is het verhaal. Ze moeten af van management. Dat is niet helemaal waar, maar je begrijpt wat ik bedoel. Want aan het einde van de dag, deze mensen moeten ook gewoon verteld worden wat ze moeten doen he. Maar op het moment dat je duidelijk kan maken waarom ze het doen, waartoe het is, daarom heb je een visie. 75 procent van alle MKB-bedrijven heeft geen lange termijnvisie. Dat maakt het heel moeilijk om mensen mee te gaan nemen. En daarom ontstaat dat precies heel gauw.

P: *Want hoe belangrijk is het dat R. en T. ervaring hebben in het managen van het personeel?*

X: Dat is essentieel.

P: *En kan je voorbeeld geven hoe je dat ziet terugkomen?*

X: Wat precies?

P: *Dat ervaring in managen belangrijk is in de snelle groei die K. doormaakt?*

X: Nou, de grap is, wat je ziet is dat dat de reden is dat zij zo operationeel zijn. Zij geven veelste veel operationele leiding aan deze organisatie. Terwijl uiteindelijk als je kijkt naar de omvang is dat eigenlijk belachelijk. Dan hebben ze een keurige tussenlaag, alleen die tussenlaag bestaat alleen uit mensen die uit het bedrijfsleven komt. Dat is mijn beleving. Dat is mijn analyse. En dat weten ze ook, dat ik dat vind.

P: *En wat gaat er goed?*

X: Wat er zo goed is dat je propositie is zo goed. En wat er bovendien goed gaat en dat moet je je goed realiseren in termen van context.

P: *Hmm, hmm.*

X: Driekwart van alle scholen die bij ons komt, komt helemaal niet vanwege onze geweldige onderwijsvisie. Die komt omdat ze een probleem hebben.

P: *Oké.*

X: Omdat ze in een krimpregio zitten of omdat ze slechte resultaten hebben. Pas op he. We kunnen hier allemaal heel ‘zweefkezerig’ gaan rondlopen, maar driekwart doet dat niet. En dat moeten we ons goed realiseren. Het is allemaal veel platter. Ze roepen allemaal, o, o, dat is geweldig, maar dat is het helemaal niet. Voorbeeldje, maar dat is een discussie die ik hier voer. Als wij het hebben over groei en over ontwikkeling, dat betekent dat wij ons goed moeten realiseren dat wij van buiten naar binnen denkend naar onze propositie toe gaan en met name ook naar onze ondersteuning toe gaan. Met andere woorden, wat je niet wil, is dat je uiteindelijk in een organisatie terecht komt die zegt: “Goh, in tegenstelling tot wat u vraagt kunnen wij u het volgende leveren.” En dat risico lopen we hier. Omdat we moeten oppassen dat de onderwijskundige kant van het verhaal, dat die niet een te grote rol blijft spelen. Dat is dus de gelovingskant van dit verhaal, die heel belangrijk is hier. Maar die gelovenkant, gaat uiteindelijk niet het geld verdienen. Uiteindelijk gaat het erom, is dat je, uiteindelijk iets levert waarvan je klanten, scholen, bestuurders, schoolleiders, leraren, de overtuiging hebben dat het hen persoonlijk verder helpt.

P: *Juist, juist. Hoe denk jij dat de huidige managementervaring leidt tot de snelle groei? Heb je misschien een voorbeeld hiervan?*

X: Nou, wat je nu merkt is dat ook zij door krijgen dat ze moeten doorschalen naar ook ander type management. En dat ze dus inderdaad op een aantal terreinen, dat wij, eh, ehm, achilleshietjes hebben ontwikkeld. En nogmaals, dat is allemaal begrijpelijk.

P: *En hoe doen ze dat nu dan?*

X: Ik denk dat ze heel nadrukkelijk bezig zijn met de volgende stap. Ze zijn bezig met he, met N. in gesprek, eh, dat weet je waarschijnlijk. Nou, dat is een, eh, dat is als je het hebt over marktimpact, dat is nogal wat. Ehm, eh, maar bovendien impact voor deze organisatie. Eh, dat betekent aan het einde van de dag, daar zitten investeerders achter die op een hele andere manier denken dan, eh, eh, dan hier. En dat betekent dat je sowieso naar een wat zakelijkere kant moet. En dat snappen ze ook. Dat zien ze ook. En daar zijn ze op aan het voor sorteren. Daar merken de mensen niet zoveel van, maar ik hoor daar natuurlijk veel van.

P: *Jaja, helder.*

X: Eh, eh, ook via, ook omdat ik met J. praat, maar ook omdat, ik praat natuurlijk ook heel veel met name met R. en T. Dus ik weet wel ongeveer van wat er speelt. En dat betekent, die jongens zijn daar echt op aan het voorsorteren. Alleen, ja, dat moet naar een punt komen. En dat kunnen zij niet breed bespreken met de organisatie, want dan krijg je onrust. Dat moet je niet willen. Dus men is zich daar van bewust. Dus deze heren doen echte de goede dingen. Daar is geen twijfel over, tuurlijk, eh, eh, wij, J. en ik, moeten we niet dit, moeten we niet dat, moeten we niet zus, moeten we niet zo. En af en toe is hij ook in de weerstand, nou wacht nou effe. Maar dat hoort he, dat hoort erbij en dat is nou echt leiderschap in de zin van dat je praat met elkaar. Dus dat je praat met elkaar. Dus deze organisatie heeft in mijn beleving alles in zich aan de top om de goede dingen goed te doen, maar op dit moment,

P: *Maar, wat...*

X: als je kijkt naar de afhankelijkheid van eh, van mensen zonder bedrijfs-, zonder commerciële achtergrond, ja, dat vind ik zorgelijk. Dus, ik leer nu in deze organisatie, kijk één, ik speel, in overleg met R., ik speel hier ook de rechtse bal hier. Dus ik roep ook af en toe dingen. Eh, eh, eh, en dat is heel bewust om ook het andere geluid te laten horen.

Daarnaast,

P: *Hm hm.*

X: waar ik voortdurend mee bezig ben, natuurlijk in overleg met die jongens, is dat ik voortdurend herhaal van jongens: wij moeten niet vanuit het vak van onderwijs praten, maar wij moeten vanuit de toegevoegde waarde voor de individuele leiders praten, van de scholen. En dat vinden ze heel erg moeilijk want overheid denkt zo niet. Die denkt alleen maar vanuit zichzelf. Dus als je kijkt naar het onderwijs als specifieke tak van sport. Al die scholen, zitten op een bepaald netwerk en communicatie manier, is allemaal vanuit het vak. Is allemaal van binnen naar buiten. En ze roepen wel: de leerling staat centraal. Maar dat is een lippendienst.

P: *Juist*

X: Een toegevoegde waarde kennen ze dus niet. Die wereld kennen ze niet. Dat komt omdat ze er daar nooit op afgerekend worden. Ja, nu wel, want ze moeten nu gaan concurreren met andere scholen omdat ze in een krimpregio zitten. Dus hebben wij een plan ontwikkeld. Dat ligt er. Om de scholen te helpen met hun positionering. Zitten we dus klaar, ligt gewoon klaar he. En hier en daar mondjesmaat beginnen de scholen te bewegen. Maar ook wij moeten begrijpen dat, eh, ehm, dat wij van buiten naar binnen moeten denken. En dat we projecten niet met een projectgroep, ergens ik weet niet hoelang, met elkaar zitten te ouwehoeren. Nee, we moeten gewoon. Getting the job done. Er moeten een paar mensen iets verzinnen, en daar geven we een klap op en dan is het gewoon klaar. Dus die beweging gaat in deze organisatie plaatsvinden. Dat gaat de komende tijd gebeuren. En N. gaat daar een versnelling in kaart brengen.

P: *Ik merk dat jij het echt heel goed in de vingers hebt hoe zij moeten veranderen, K. Ik vind dat heel goed om te horen.*

X: Ik zou van één van de bollen leiderschap van maken.

P: *Hoe denk je dan dat ervaring in management bijdraagt in K.? Hoe draagt de ervaring aan leiderschap van T. en R. bij aan de snelle groei van K?*

X: Nou, eh, twee manieren. Eén, eh, eh, als we het hebben over, nou, als we het hebben over relatiemanagement. Dus op topniveau, op bestuursniveau, speelt R. een hele belangrijke rol in dat relatiemanagement. Dat is een belangrijke rol. Dat is ook bepalend denk ik.

P: *Relatiemanagement met?*

X: Met bestuurders van scholen. Je hebt besturen. En je hebt de schoolleiders en daarboven zitten de bestuurders en daarbeneden zitten de leraren. En uiteindelijk, als projectleiding, die strekt zich van boven naar beneden uit. Maar uiteindelijk worden de keuzes gemaakt van schoolleider naar boven. Daar worden de keuzes gemaakt. Nou, daar speelt het, en dat is heel normaal.

P: *Ja ja.*

X: Dat is binnen de directie van een bedrijf niet anders. Dat is altijd zo met klanten. Is dat je aan het einde van de dag met de bestuurders op topniveau wilt communiceren. Hij speelt een hele belangrijke rol, en geeft een enorme bijdrage daaraan. En dat geeft ook richting aan het relatiemanagement. Is die dus ook bij. Deelt die dus ook. We hebben iedere dag een dagstart. Wat heel belangrijk is. Waar zij altijd een rol in spelen. Dus dat betekent dus altijd weten wat er speelt en wat er gaat. En natuurlijk zijn er vertrouwelijke dingen, maar men gaat daar heel ver. En dat is niet voor de vorm, omdat we precies hetzelfde willen doen dan de school, maar

omdat het echt betekenis heeft in de manier waarop het werkt. Als je kijkt naar hoe T., bijvoorbeeld, wij zijn met partnerscholen bezig, hoe T. daar zijn rol speelt om uiteindelijk die balans te creëren tussen enerzijds die onderwijskundige kant, want ja, als scholen je naam gaan gebruiken in hun logo, dat betekent dat je een aantal uitgangspunten daarin vastgelegd in moet hebben. Daar is T. ideaal voor, want die kan samen met W., dat zij gaan kijken, is dat ook echt zo. En kan dat ook. En het juridische deel natuurlijk ook. Hij is in staat om daar echt doorheen te kijken samen met W. De Zweden spelen daar een belangrijk rol in. Dus dat betekent dat als wij zo meteen vijf, tien, vijftien partnerscholen hebben, dat we dan ook aan de voorkant weten dat we dat goed hebben afgetikt en dat we goed weten hoe dat zit. Dat is een tweede. Een derde is, operationeel, we komen binnenkort met een learningportal.

P: wat voor learningportal dan precies?

X: Learningportal vier punt nul komt eruit. En daar moeten dingen in verbeterd worden. En daar bemoeien zij zich ook mee in de zin van: Jongens, houd goed in de gaten dat je je uitgangspunten ook goed vertaald. En ik houd me daar mee bezig en ik ben daar steeds een hele vervelende rol aan het spelen.

P: Zijn ze daar ook belangrijk om dat met hun ervaring als manager op die operaties sturen zodat het uiteindelijk resulteert in een goede portal die de snelle groei bestendigd van K.?

X: Ja, het is meer richtinggevend, het is rand voorwaardelijk he. Het is een beetje randvoorwaarden aan het geven en toetsen. Alleen in de gaten houden van jongens, zijn we de goede dingen goed aan het doen. Dus in die zin hebben zij een grote greep op de operaties. Ehm, en dat is goed en dat is niet goed. Dat is goed omdat hij hele grote kennis en ervaring ook inderdaad doorsijpelt in de club. Het is niet goed omdat zij qua timemanagement een veelste grote rol hebben in het operationeel management. En we hebben operationele managers.

P: Dat is loslaten, denk ik?

X: Ja, dat is loslaten. En ik speel daar, ik probeer daar een rol in te spelen door daar voortdurend in te prikken.

P: Ik hoor net al die dagstart waarin de gebeurtenissen die plaatsvinden worden gebeurd. Om die collectieve visie te behouden. Zijn er nog meer voorbeelden die je kan noemen waar hun managent- of sectorspecifieke ervaring in terug vindt komen en bijdraagt aan de snelle groei van K.?

X: Nou ja, wat ik, nou ja, dat is niet bekend bij de mensen hier, maar de manier waarop men naar N.

kijkt, dat vind ik heel krachtig. Ook daar, Steven Coby zei altijd: “Always begin with the end in mind.” Dat geldt voor deze jongens zeker. R. en T. En R. is daar denk ik beter in dan T. T. moet evidence based, die heeft wat meer tijd nodig om te denken, o ja dat klopt dan. R. heeft dat onmiddellijk in z’n hoofd. Hij heeft precies in z’n hoofd hoe uiteindelijk die wereld in samenwerking met N. eruit komt te zien. Die heeft hij in z’n hoofd.

P: *Dus met name in de samenwerking met N. speelt ervaring een belangrijke rol?*

X: Ja, zeker. Die hebben een bepalende rol. Hij heeft ervaring in ondernemerschap. Kijk aan het eind van de dag. Je bent een optelsom van de dingen die je hebt meegemaakt. En Die je hebt geleerd en de draai om je oren die je hebt gehad in je leven. Eh, eh, eh, en je hebt een hoeveelheid kennis opgedaan, inzicht opgedaan en je hebt een aantal talenten. En, eh, eh, en die talenten, dat pakketje, dat eh, eh, dat zet hij om, eh, in scheppend vermogen. Eh, eh, door, enerzijds, want het is best uitdagend als je in vier jaar tijd van zeven mensen naar 150 gaat. Dat is dus gigantisch. Nou, daar zitten dus allerlei valkuilen in. Men blijft daarin overeind. En als je dan bovendien ook nog eens de ruimte vindt in je hoofd om uiteindelijk ook die extra mile te gaan. Dus je zegt, we hebben hier een ontwikkeling die op een bepaalde manier eindig is, eh, eh, eh, maar is er dan een ontwikkeling daarna en die zien we met N.

P: *En kan je dan een voorbeeld geven van de groei in medewerkers van zeven naar 150 mensen in de afgelopen vier jaar?*

X: Nou, daar ben ik niet bij geweest, he? Want ik zit hier natuurlijk niet iedere dag. Ik heb een goed beeld, maar dat merk je. Maar ik ben hier niet dagdagelijks bij geweest. Wat eh, waar ik wel van overtuigd ben is dat hun leiderschap een voorbeeld kan zijn voor menig andere organisaties. Dat geloof ik wel. Met al z’n valkuilen van dien he. Nobody is perfect. Ook deze organisatie is niet perfect.

P: *Ik wil je graag nog een vraag stellen. En die stel ik bij ieder interview. Stel dat deze heren nou helemaal geen ervaring hebben. Ze hebben geen ervaring in management, in de sector, etc. Wat zouden zij dan moeten doen als ze geen ervaring hebben?*

X: Dan komt m’n business development dingetje. Komt dan aan de orde. Op dat moment moet je ervoor zorgen dat je mensen aan je bindt die die ervaring wel hebben. Dus zorg dat je klankborden hebt. Dat wil niet zeggen dat je mensen moet aannemen. Mensen van mijn leeftijd of jonger moet aannemen of hun leeftijd. Maar dat betekent: ik geloof dat eh, ehm, dat wij heel veel energieverliezen omdat we het wiel elke keer uitvinden op jonge leeftijd. En, eh, er is heel veel kennis en kunde in Nederland. Dat is er. Maar wij vinden elke keer het wiel opnieuw uit omdat we enerzijds mensen, in hun beleving, richting hun pensioen duwen.

Of naar de zijkant duwen omdat uiteindelijk in het primaire proces hun toegevoegde waarde wat minder groot is geworden. Op mijn leeftijd, ik ben nu zestig, op mijn leeftijd dan vroeger misschien zo was. Dat neemt niet weg dat die mensen een bepaalde context kennen en een toegevoegde waarde kunnen hebben die je zou kunnen exploreren of toe zou kunnen voegen op die jongere mensen. Dus mijn stelling is: Ik vind dat mensen die dat doen, die een onderneming beginnen. Erken nou even dat je nog niet droog bent achter je oren. En dat bedoel ik helemaal niet vervelend, maar dat is gewoon, we worden allemaal gevormd door soms een keer een vlakke hand in je gezicht. He, ik heb incredible highs gehad als ondernemer, ik ben alles kwijtgeraakt als ondernemer. Dus ik weet precies wat dat is. En, en, eh, dat betekent, daar wordt je dus sterker van. Dus de Amerikanen hebben gelijk, levenservaring, oké, als je een keer failliet gaan, You've been there. So you have added value. Die hebben dus gelijk. In Nederland is dat niet zo he. Dan ben je een failure. Mijn punt is dus: ik denk, dat als we het hebben over bedrijfsontwikkeling, en jonge mensen, dat is fantastisch. Vooral beginnen met de startups, vooral doen. Maar ga vanaf het begin, blijf in leiding, blijf de baas. Dus laat niet iemand anders, dus die ouwe knakker die tent overnemen, maar ga klankbord, zorg voor klankbord voor mensen die die wereld al een keer gezien hebben. En bepaald dat, of filter dat naar je eigen context. Ik denk dat dat van essentieel belang is, ik denk dat je dan heel veel tijd, energie en geld bespaart. Maar bovendien, als je dan bijvoorbeeld bij de bank komt: hoeveel mensen komen er niet met twee reedbruine ogen en een half A-viertje bij de bank en vragen: joh, mag ik een half miljoen hebben?

P: *Dat zijn er wel teveel.*

X: Ja, het is toch zo. Dan denk ik, die mensen, die dat gaan doen, gaan nooit tot die categorie behoren, want die krijgen te horen, dat gaat dus niet. Dus dan moeten we even een steengoed plan hebben want anders krijg je dat nooit. Nou ga nou eens kijken naar een gestapelde financiering. Dat 'nee' van de bank betekent niet dat er een 'nee' is, maar dat betekent dat er eigenlijk mogelijkheden zijn, maar dat je de bankmedewerker moet helpen om te kijken naar hoe je kan stapelen en hoe je dingen voor elkaar moet krijgen.

P: *De vertaalslag van de business naar cijfers moet gemaakt worden. Dus zoals jij zei, mensen die al een klap in hun gezicht hebben gehad, die levenservaring gebruiken in je eigen bedrijf te laten floreren?*

X: En dan mijn frustratie. Ik heb jarenlang geprobeerd om als commissaris of als toezichthouder aan de slag te kunnen. Dat lukt me niet, dat lukt gewoon niet. En wat ik zie is

dat er veel te veel klonen ontstaan van mensen die uit een bestuurlijke omgeving komen. Ik denk dat er heel veel ervaring in Nederland rondloopt die, alleen als je die in termen van risicomanagement en de bank, ik denk dat die onwijze toegevoegde waarde kan vormen voor een organisatie. En op dit moment gewoon aan de zijlijn worden gehouden. Omdat aan het eind van de dag die toezichthoudende clubs, raden van toezichten, zichzelf verversen langs de kloonmanier. Ik denk dat daar nou breeddenkende accountants en banken, zouden daar een onwijs stimulerende rol kunnen spelen. En maatschappelijk gezien daar misschien wel het verschil kunnen maken in hun positionering. Maar dat gebeurt niet, dat gebeurt gewoon niet. Maar goed dat is mijn frustratie.

P: Tot slot. Heb je misschien nog iets toe te voegen?

X: Nee, nee, dat is helemaal geen punt. Ik zie dit. En levenservaring is een belangrijk element.

P: Dankjewel.

X: Ik vond het leuk. Ik ben een uitgesproken mens.

P: Dat vind ik erg fijn.

X: What you see is what you can.

P: Groetjes!

Interview X

Geïnterviewde: Loonadministrateur organisatie I. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: dinsdag 21 mei 2019 om 11.00 uur

Locatie: kantoor medewerker

P: Goedendag K., fijn dat je wilt meewerken aan mijn onderzoek door middel van dit interview.

X: Graag gedaan. Ik help je graag met je onderzoek en hoop iets bij te kunnen dragen.

P: Dat moet vast lukken. Ik begin even met een korte introductie van mijn onderzoeksonderwerp. Ik doe onderzoek naar snelgroeiende bedrijven en I. past in deze context van snelgroeiende bedrijven waardoor ik besloten heb om I. als onderzoeksobject te kiezen.

X: Oké, en wat is een snelgroeiend bedrijf precies? En waarom is I. een snelgroeiend bedrijf? Daar ben ik wel benieuwd naar.

P: Een snelgroeiend bedrijf is een bedrijf welke in staat is om in de drie meest recente boekjaren minimaal 20% of meer per jaar te groeien in omzet- of in werknemersaantallen. I. voldoet aan deze definitie en daarom heb ik jullie top management team met eh, eh, W. en D. geïnterviewd en zou ik ook graag jou een aantal vragen willen stellen. Ik begin met een makkelijke vraag. Wat is jouw functie binnen I.?

X: Oké. Nou daar voldoen wij dus ruimschoots aan. Eh, binnen mijn functie ben ik verantwoordelijk voor de loonadministratie van I. waarbij ik een groot deel van de backoffice van het bedrijf op me neem. Iedereen die wij uitzenden moet op tijd zijn loon krijgen en de gehele administratie daarvan heb ik als taak op me genomen. Eh, in de beginperiode bij I. werden veel fouten gemaakt omdat iedereen dit werk, eh, zelfstandig deed zeg maar. Toen we als medewerkers van I. steeds meer specifieke functies gingen invullen heb ik deze taak op me genomen. Ehm, op mijn vorige werk had ik al wat kennis en ervaring opgedaan en daarom ben ik me hier binnen I. op gaan, eh, eh, focussen.

P: Helder. Hoelang ben je inmiddels werkzaam bij I.?

X: Eh, pff. Al een behoorlijke tijd. De tijd gaat zo snel, haha. Ik ben er ongeveer vanaf het begin bij geweest en heb de ontwikkelingen op die manier doorgemaakt. Ongeveer vier jaar dus, denk ik.

P: Oké. Ik ga wat vragen stellen over het bedrijf I. Kijkend naar I., welke factoren denk jij die van invloed zijn op de snelle groei die I. doormaakt?

X: Eh, moeilijke vraag. Ik denk dat daar wel een aantal redenen voor zijn te verzinnen. Eh, W. en D. spelen een belangrijke rol in dit geheel. Zij doen heel veel onderzoek. Ze zorgen ervoor dat ze zich voorzien van veel informatie over hoe het wel moet en hoe het niet moet.

P: Hoe doen zij dan precies onderzoek?

X: Ehm, ja. Kijk, wat D. en W. vooral in het begin deden en nu nog steeds is veel onderzoek doen. Zichzelf inlezen naar, eh, eh, andere bedrijven. Wat andere bedrijven wel of niet doen. Wat de trends zijn op dit moment. Ehm, en op die manier, ja, door onderzoek wordt je zelf beter en kan je zelf, eh, eh, de juiste weg in slaan.

P: Ja, ja. En op welke manier doen ze dat dan?

X: W. leest heel veel boeken bijvoorbeeld. D. is heel erg up to date met systemen en, eh, eh, wat er allemaal gebruikt wordt door andere bedrijven in onze markt. En wat er allemaal op de markt komt.

P: Ja.

X: Kijk als je zelf als persoon heel veel onderzoek doet op die manier, eh, kan je je bedrijf daarmee helpen. En, eh, eh, ook voor een zo snel mogelijke efficiënte groei in te zetten.

P: Helder. Je noemt efficiëntie. Hoe doen ze dat, eh, precies?

X: Ze zijn een zeldzaam platform aan het ontwikkelen wat wij gaan gebruiken, eh, eh, om uitzendkrachten en werkgevers automatisch te laten koppelen. Dus eh, dat ze heel veel zelf gaan doen. En wij daar als het ware, eh, een controlerende functie in hebben.

P: Oké.

X: Ehm, er zijn al een soort eh, eh, platforms aanwezig. Alleen wij hebben natuurlijk gekeken naar bestaande platforms en, eh, eh, heel veel onze eigen ingeving er aan gegeven.

P: Gaaf.

X: En, eh, op die manier denken wij een hele vernieuwend platform te hebben wat er nog niet is.

P: En het doel met het platform is dus de efficiëntieslag te maken?

X: Ja, inderdaad. Nog efficiënter eh, met het personeel wat we nu hebben gewoon nog meer rendement te halen en, eh, nog meer omzet te genereren, ja.

P: Oké. Je noemt net al W. en D., het top management team, die een bepalende rol spelen in de snelle groei van I. Ik wil graag even spreken met je over hun rol en het construct ervaring.

Beide heren zijn natuurlijk nog erg jong en hebben relatief weinig ervaring. Toch ben ik erg benieuwd hoe ervaring binnen het top management team bestaande uit W. en D. ehm, bijdraagt aan de snelle groei die het bedrijf doormaakt?

X: Ja, eh, we hebben over de jaren door dingen die wel werken, dingen die niet werken, heel veel geleerd. En eh, iedere situatie die, die voorvalt, positief of negatief, daar leer je van. En die kan je weer gebruiken om eh, om eh, te zorgen dat je personeel, en eh, het personeel op de vloer, dat het allemaal optimaal werkt. Zo efficiënt mogelijk en eh, dat je daarmee de groei blijft inzetten die je wilt.

P: *Kan je daar misschien een voorbeeld over geven? Over het optimaal en efficiënt inzetten van eh, personeel op de vloer in het licht van eh, de snelle groei die jullie maken?*

X: Ja, eh, we hebben met het aannemen van het interne personeel gekeken naar de juiste mensen om de juiste plek waardoor we veel efficiënter het personeel konden inzetten, maar waardoor ook de omzet flink toenam. Ja, op een gegeven moment begin je gewoon met een paar mensen. En dan weet je, oké, dit moet er gebeuren. Het is gewoon goed om de boel beter af te stemmen op elkaar en dat bereiken we echt door met elkaar daarover, eh in gesprek te gaan en te kijken hoe we het beter kunnen regelen met z'n allen.

P: *Hm, hm.*

X: Dan ga je intern schuiven, eh, zorgen dat iedereen een andere functie uitvoert waardoor het zo efficiënt mogelijk werkt. Waarbij iedereen ook op de juiste plek zit qua functie en waarbij iedereen ook, eh ja, het beste kan werken en het beste uit de voeten kunt. Dat hebben we nu na het afgelopen jaar weer een switch gehad, eh, intern. En nu zit iedereen op het moment op z'n goede plek. En als je dat eenmaal hebt, dat punt hebt bereikt, dan kan je, het enige wat je dan moet doen is kijken, eh, waar zit op welke plek de groei en waar kunnen we nu iemand voor aannemen. Alleen dan specifiek voor een bepaalde functie. Dus voor, eh, of een planner, of een intercedent, of een administratief medewerker. Ja, je neemt ze aan voor de plek waar het meeste te halen valt.

P: *Helder, juist.*

X: Kijk, vroeger ging dat anders. Er werden in het begin mensen aangenomen die toen qua werkzaamheden bijna alles moesten kennen, opdrachtgevers koppelen aan deelnemers, loonadministratie, plannen van werknemers. Dat ging niet onaardig, maar er werden veel fouten gemaakt wat ten koste ging van de kwaliteit en inzet.

P: *Oké.*

X: Soms moesten we bij ziekmelding van deelnemers zelf naar de klus toe om bijvoorbeeld te verhuizen. Vervolgens gingen we overleggen wat er beter kan. Toen kwamen we op het idee om op een begeven moment iedereen z'n, eh, kracht op de goede manier in te zetten.

P: Oké.

X: En door dat te doen, dan gebruik je eigenlijk je ervaring uit het verleden om te zorgen dat je bedrijf zo optimaal en efficiënt mogelijk functioneert.

P: Ja. Je noemt zojuist dat overleggen. Hoe gaat dat dan precies?

X: Ja, eh, we overleggen wekelijks door middel van teammeetings. Die gebruiken we ook, al hebben we allemaal een andere functie binnen het bedrijf, om eh, te laten zien waar je mee bezig bent, wat actueel is, wat de ander doet en waar eh, eh, nog dingen nodig zijn. Waar nog meer tijd ingestoken moet worden. He, als mensen ergens niet aan te kunnen komen kan er dan hulp geboden worden of het kan duidelijk worden dat er bij een bepaalde functie gewoon, ja, een man bij kan in principe. En zodra dat, eh, een extra man aannemen voor een bepaalde functie eh, uitbetaald in meer omzet of meer efficiëntie, ja dan kan je dat doen. Dat is dat.

P: Ja.

X: En het beste waar je dat uit kan halen, is uit de teammeetings. Dan weet je wat er speelt.

P: Speelt ervaring van het D. en W. dan ook een rol en draagt het bij aan de snelle groei van I.?

X: Ja, dat denk ik wel. Zij zijn deze methode gaan gebruiken door dit onder andere in boeken te lezen over ervaring van andere ondernemers of omdat ze daar al wat ervaring mee hadden bij hun vorige bedrijfje. Volgens mij doen ze het vooral door te lezen hoe het bij andere bedrijven gaat. Ze lezen gewoon veel, gaan dan proberen om wat toe te passen en dan testen ze of een teammeeting ook voor, eh ja, ook voor ons werkt. We werken ook met thema's en doelstellingen en dat werkt motiverend voor alle medewerkers. We proberen gewoon met z'n allen te kijken naar wat er beter kan en hoe we kunnen groeien. Dat is erg leuk.

P: En kun je misschien nog een voorbeeld geven waarbij jullie kijken naar hoe het beter kan om uiteindelijk snel te groeien als bedrijf?

X: Ja, eh, we hebben in het verleden een aantal keer een enquête gedaan. Dat ging echt over hun, over hun persoonlijk functioneren. Weet je wat ze wel of niet goed doen door feedback te ontvangen.

P: Hm, hm.

X: Kijk, dat weet je als persoon vaak zelf niet goed. Maar dat kan door zo'n anonieme, eh, eh, enquête kan dat wel duidelijk worden vanuit je personeel naar jou. En dan kan je er zelf voor kiezen wat je er mee doet.

P: *Juist, helder. Zijn er nog meer voorbeelden te noemen waarin je ziet dat de ervaring van D. en W. ertoe leidt dat I. een snelle groei doormaakt?*

X: Nou D. en W. hebben over het algemeen niet veel ervaring als ondernemer of manager. Maar ze doen wel veel kennis op uit boeken om meer te weten te komen hoe je een bedrijf goed aan stuurt. Inmiddels hebben ze door de afgelopen jaren veel te leren, de ervaring opgedaan over wat er, eh, zeg maar nodig is om te groeien. Zo proberen ze altijd een stap voor te zijn.

P: *En wat bedoel je met een stap voor zijn?*

X: Dat W. en D. altijd bezig zijn met onderzoeken, en, eh, uitzoeken wat goed is voor het bedrijf en wat niet.

P: *Hoe doen ze dat dan precies?*

X: Door zich in te lezen en onderzoek te doen in de markt weten zij natuurlijk, zij weten natuurlijk welke markt gaat aantrekken, wat er speelt en waar wij als bedrijf, eh, in mee moeten gaan. En ja, dat is toch een stap voor blijven op de rest. Kijk, dat zijn niet alleen W. en D., maar dat zijn wij ook als personeel. Wij hebben ook af en toe, eh, individueel een ingeving. En dan eh, ja, de bedoeling is natuurlijk dat je heel de markt een stap voor bent door te kijken waar het gaat aantrekken.

P: *Oké.*

X: En ja, dat kan je alleen weten, je kan alleen de markt voor zijn door onderzoek te doen. Kijken wat het verleden heeft gedaan, kijken wat er gaat spelen en op die manier ervoor zorgen dat je de boel voor bent en overal in mee doet.

P: *Juist. En waar leidt dat onderzoek doen, en, eh, leren allemaal toe?*

X: Ze maken betere keuzes omdat ze weet wat er, ja, want je gaat geen tijd eh, iedere minuut die je ergens in steekt wat niet werkt eh, is een verspilde minuut. En dan kan je beter iets meer tijd aan de onderzoek en inlezen in een situatie zodat je wel een goede keuze maakt.

P: *Wat voor keuzes?*

X: De keuzes voor welke markt we in willen gaan of welke juist niet. Ze nemen alle informatie binnen de branches goed op en kijken naar mogelijkheden. En dan kijken ze van ja, ben ik in staat om dit ook toe te passen binnen m'n bedrijf?

P: *Oké.*

X: We hebben al wat dingen geprobeerd. We maken fouten en leren hiervan en maken nu dan ook bewustere keuzes in welke markt we gaan en welke niet zeg maar. Eh, ook met personeel bijvoorbeeld. We hadden hier eerst een meisje werken. Ze was best slim maar paste hier niet en bracht ook niks op. Het heeft dan erg lang geduurd voordat ze eh, ontslagen werd en dat heeft veel gekost.

P: Oké.

X: Tuurlijk maakt iedereen fouten, maar D. en W. hebben nu wel geleerd daar sneller en betere keuzes in te maken als er personeel is dat niet functioneert en eigenlijk alleen maar belemmerd. Dat is echt gekomen door de ervaring van de afgelopen jaren waarin zoiets eh, ja voorvalt.

P: *Dus heel efficiënt en optimaal inzetten van personeel. Kan je misschien iets meer vertellen hoe dat proces ging van een keuze maken met, eh, betrekking tot dat meisje?*

X: Ja, daar kan ik echt niet veel over zeggen. Laat ik het zo zeggen. Ze was heel slim, maar viel niet echt fijn binnen de groep. Ze hebben dat eerst, ja, wat aangekeken en afgewacht of dat toch beter zou gaan. Dat heeft vervolgens lang geduurd en uiteindelijk had iedereen er last van en zij zelf ook. Dat ging wel een beetje ten koste van de prestaties van ons allemaal. Toen zijn ze eh, in gesprek gegaan en is het allemaal goed gekomen.

P: *Hm, hm, oké, duidelijk. Zoals je misschien hebt gemerkt ben ik mij gaan richten op het construct ervaring binnen het top management team van snelgroeiende bedrijven. Ehm, ervaring kan op hele verschillende manieren van invloed zijn op de snelle groei van een organisatie. Zo bestaat er bijvoorbeeld management ervaring omdat je een team hebt aangestuurd. En zo heb je verschillende type ervaringen. Ik heb voor het gemak een conceptueel model opgemaakt om dit uit te beelden. Als je kijkt naar het model, denk je ook dat bijvoorbeeld management ervaring binnen het top management team van I. bijdraagt en de snelle groei die ze doormaken?*

X: Ja, zeker wel. W. en D. zijn geen geboren leiders. Ze zijn zelfs wat verlegen en, eh, eigenlijk zorgen ze ervoor dat dat niet uitmaakt.

P: *Hoe draagt ervaring hier in bij dan?*

X: Nou, zoals ik al zei, de enquêtes, de teammeeting. Daarnaast zorgen ze echt voor een goede sfeer. Het is geen dictatuur gedoe ofzo. En eh, dat is echt een heel belangrijk iets waardoor wij zo groeien. Iedereen is gelijk hier en, ja eh, mag gewoon z'n mening geven en daar wordt serieus iets mee gedaan. De bedrijfscultuur die zij hier bewust hebben binnen gebracht hier. En dat eh, betekent dat, ook al zijn ze allebei de directeur, eigenaren, weet ik

het, dat zij wel iedereen als gelijke zien. He, tijdens de teammeeting is iedereen z'n eigen persoon en eh, iedereen mag zeggen wat hij vindt en daar wordt ook serieus naar geluisterd.

P: Oké, ja.

X: En op die manier door als een team zeg maar het bedrijf te runnen. En niet als eh, een bepaalde hiërarchie. Eh, eh, door, door het als een team te doen blijft iedereen, eh toont iedereen zo'n torenhoge inzet en iedereen doet ook z'n uiterste best om het te laten slagen. Ja, en dat is beter tegenovergestelde dan een bedrijf waar één iemand de baas is en dat ook heel erg, eh, met strakke hand hanteert. Eh, dan heb je misschien mensen die zeggen: "Oké, ik doe mijn werk en that's it." Maar je hebt niet die mensen die ff een stapje verder doen en dat is bij ons wel. En dat komt echt door de cultuur, dat wij, eh ja, met eh, bijvoorbeeld we hebben zeven mensen op kantoor, zeven man en vrouwen, dat wij daarmee gewoon de boel draaien. Ja, dat, dat, dan wil je gewoon allemaal ervoor zorgen dat jou deel van het bedrijf het goed doet. En als iedereen dat doet, ja dan gaat het na een bepaalde tijd keihard allemaal.

P: Wat goed.

X: Wat ook leuk is, is dat we met het team altijd een vrijdag, vrijdagmiddagborrel hebben. We hebben ook wel etentjes met z'n allen. En eh, ja dat zijn allemaal dingen die niet hoeven, maar wel meewerken in die cultuur. En op die manier, ja, eh doe je steeds een stapje harder voor elkaar en ook voor het bedrijf. En daar is iedereen bij gebaat.

P: Je noemde in het begin van het gesprek dat je zelf wat ervaring in huis had voordat je eh, er zeg maar bij die specifieke functies binnen I. ervoor koos om de loon, eh, administratie te doen. Hoe gebruik je die ervaring en draagt deze bij aan de snelle groei?

X: Nou ja, die ervaring heb ik toen opgedaan. Ik heb er nu dan voor gekozen hier om, eh, eh, ik heb aangeboden binnen dit bedrijf om de loonadministratie te doen. Eerst deed iedereen het een beetje. Dus ik heb gezegd: "Oké, laat mij heel die functie doen, dat is veel efficiënter." Dat heb ik ook gedaan. En ook mijn collega heeft toen op basis van zijn eerdere ervaring gekozen om, eh, de sales te gaan doen. Hij was netwerkspecialist bij m'n vorige werkgever.

P: Hm, hm.

X: En hij had hier gezegd van: "Oké, laat mij die sales doen." Dus hij doet nu de sales en netwerken. Ja, en dus iedereen, op die manier zit iedereen op zijn plek in de functie die hij doet. Dat zorgt voor efficiëntie en dat zorgt voor een sterke groei weer.

P: Wat gaaf. Helder. Je noemt het inderdaad. Ze maken het proces op die manier efficiënter en op die manier specialisme op te richten. Een hele andere vraag. Meer gericht op een ander type ervaring. Zo bestaat er namelijk ook levenservaring. Hoe denk je dat D. en W. dit toepassen?

X: Tja, lastig te zeggen. Ze zijn allebei nog erg jong en het is gewoon bewonderingswaardig hoe ze dit allemaal voor elkaar hebben gekregen. Ze zijn ook gewoon slim. Eh, ik denk wel dat er levenservaring, ook al is die klein, belangrijk is.

P: Oké. Hm, hm.

X: Ze hebben ervaring in, eh, als ze een idee bedenken, kunnen ze dat goed analyseren en, eh, ja W. heeft vaak ideeën en D. is dan heel kritisch. Die kijkt dan zeg maar of het wel allemaal mogelijk. En zo houden ze elkaar scherp. Ik denk dat je dat ook vaker moet doen om daar echt goed in te worden. Dat haal je niet uit een boek.

P: Speelt ook ervaring in de sector van W. en D. een bepalende rol voor de snelle groei?

X: Ja, eh, zoals ik al zei he. Dat doen ze al doordat ze weten wat er in de markt speelt. Ze kijken naar waar nieuwe kansen liggen in de markt, zowel op het gebied waar het platform goed bij past als waar de vraag groot is naar goed flexibel personeel, eh, wat wij kunnen bieden. Ze hebben ook ervaring in de sector en zien wat de gevaren zijn voor ons, ja.

P: Heb je nog een voorbeeld waarin je ziet van he, dat doen D. en W. nu op basis van ervaringen nu anders door de afgelopen jaren heen?

X: Ja, nou ja, toch door bepaalde keuzes te maken. In plaats van zelf bepaalde keuzes te maken, wordt er nu meer overlegd, meer geluisterd naar, eh, naar elkaar. Want iedereen heeft wel een andere bepaalde visie ergens op. En ja, dat kan je alleen maar gebruiken om eh, zorgen dat je, eh ja goede zaken aan pakt. En geen tijd verspilt aan zaken waar toch niks te halen valt. Kijk, je kan met z'n tweeën niet alles weten. Met z'n zevenen weet je meer dan met twee man. Dus eh, ja dat is absoluut nu wel doen en in het begin minder ging. Toen was het misschien meer van, oké we gaan twee beslissingen nemen. En door dat meer te spreiden is dat beter voor iedereen.

P: Dus ze durven nu hun keuzes meer met jullie te delen?

X: Ja, in het begin hadden ze daar meer moeite mee. Ze lijken nu in staat om het los te laten. Iedereen is, eh, de laatste jaren heel erg verantwoordelijk in zijn of haar functie. En er is natuurlijk altijd een controlerende functie vanuit hun, maar ik denk dat zij wel in iedereen nu wel vertrouwen hebben in wat hij/zij doet.

P: Helder. Zijn er nog zaken of andere dingen die je wilt uitspreken in het belang van dit interview?

X: Eh, nee. Ik denk dat alles wel gezegd en besproken is.

P: Oké. Dan wil ik je onwils bedanken voor dit interview en de tijd die je erin hebt gestoken.

X: Graag gedaan.

P: Veel succes bij I., en wellicht spreken we elkaar nog in de toekomst.

X: Yes, jij ook bedankt.

Interview XI

Geïnterviewde: CEO organisatie H. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: dinsdag 28 mei 2019 om 13.00 uur

Locatie: kantoor geïnterviewde

P: P., dankjewel dat we het interview hier kunnen houden. Allereerst, wat is jouw functie binnen dit bedrijf?

X: Ik heet managing partner.

P: Managing partner.

X: Waarom heet ik managing partner? Omdat V. vond dat we een management partner moesten hebben. En dat het een goed idee was dat het iemand was die enige vliegreuen in het leven had gemaakt en die een enige bekendheid had.

P: Ja.

X: Eh dus dat werd ik.

P: Mooi. Over die vliegreuen en die bekendheid wil ik het straks nog wel even over hebben. Eerste vraag naar jouw inzichten: welke factoren hebben geleid tot de snelle groei die H. nu doormaakt?

X: Wat is snelle groei?

P: Goede vraag: eh, de definitie van snelle groei is als bedrijven drie opeenvolgende jaren in werknemers- of omzet weten te groeien met meer dan twintig procent gemiddeld per jaar in de meest recente drie boekjaren.

X: All right... Welke factoren hebben daartoe geleid? Ja, dat is een vraag die ik mezelf ook vaak stel, maar ik denk dat wij eh de goede combinatie van personen zijn. Wij, twee compagnons, eh die op het goede moment in een sector iets begonnen waar behoefte aan was. Namelijk een vernieuwende manier van kijken naar belangenbehartiging en beïnvloeding.

P: Welke vaardigheden zorgen ervoor dat jullie goed bij elkaar passen?

X: Ik denk dat eh, V. kwam uit de publieke vershoek van Mijnessen dus die had die kan van het spectrum gezien en vond dat daar een aantal dingen in ontbraken of anders in zouden moeten. Ikzelf kom uit de journalistiek eh en heb een blik op de communicatiewereld, heb

ook een tijdje gelobbyd en ik denk dat we allebei vonden dat we, dat die twee werelden eh dan wel ouderwets waren, dan wel dat je die op een andere manier met elkaar moest verbinden. En dat verhaal van corporate affairs en dan is het een kwestie van zorgen dat je de goede mensen hebt, want dat is de core business. En daar hebben we een paar hele goede keuzes in gemaakt, gelukkig

P: *Wat fijn.*

X: Wij zijn niets meer dan de optelsom van onze mensen.

P: *Nee, helder. En kijkend naar het stukje geluk wat je zojuist noemt en nog een aantal andere redenen, die achtergronden van jullie waardoor jullie inderdaad even geleden H. zijn gestart en groei doormaken. Denk je ook dat het element ervaring een rol speelt in de manier waarop jullie nu de snelle groei doormaken? En daarmee bedoel ik ervaringen opgedaan uit die twee werelden waar jullie vandaan komen, maar bijvoorbeeld ook ervaring die inmiddels is opgedaan tijdens de ontwikkeling van H.*

X: Zeker, zeker.

P: *En denk je ook dat de ervaring, want als ik het goed zeg, ben je directeur geweest van de Haagse...*

X: Hoofddirecteur.

P: *Hoofddirecteur, excuus.*

X: En van de Intermediair.

P: *En van de Intermediair. Hoe denk je dat die ervaring een rol speelt in de snelle groei die je doormaakt?*

X: Bedoel je nu mijn persoonlijke ervaring? Je vraagt eigenlijk twee dingen.

P: *Ik vraag inderdaad veel dingen.*

X: Dat geeft niet, maar ik zal ze even uit elkaar halen. Het bureau eh creëert iedere dag meer ervaring.

P: *Ja.*

X: Onze mensen werken op grote accounts eh we doen dingen goed, we doen dingen minder goed, daar leren we van en zo wordt je. En we weten nu welke stappen we moeten zetten om een klant goed te bedienen. Dat weten we steeds beter. We weten ook steeds beter waar we

wel en niet goed in zijn. Dus we weten ook steeds beter wat we niet moeten doen, dat is heel belangrijk.

P: Hm hm

X: In het begin, als jong bedrijf schiet je met hagel in de hoop dat je zoveel mogelijk raakt. Zo is het gewoon. Nu zijn we veel meer gefocust op hetgeen wat we wel kunnen en laten we liggen wat we niet kunnen. Dat is heel belangrijk.

P: Waar zijn jullie dan bijvoorbeeld goed in? Kan je dat kort benoemen?

X: Ik denk dat wij heel goed zijn in eh eh wat volgens mij onze kerntaak is.

P: Hm hm

X: Kijk, onze klanten komen binnen met hele complexe ingewikkelde onderwerpen waar zij met al hun honderden mensen niet uit zijn gekomen. Ik zeg altijd tegen onze mensen: “onze taak is het om de wereld van de klant, die heel complex is, simpel te maken en dat kunnen wij goed.” Wij kunnen denk ik heel goed hun boodschap comprimeren, dat is één ding en wij kunnen ook heel goed ze een spiegel voorhouden van de maatschappelijke werkelijkheid en de politieke werkelijkheid.

P: Hm hm

X: Je kan dat wel willen, maar kijk eens wat er hier buiten gebeurt. Dat kan niet in deze context. Je zult iets moeten veranderen.

P: Ja en speelt ervaring een rol in dat aan te vliegen?

X: Daar speelt ervaring zeker een rol dus eerst is het de opgebouwde ervaring met mensen hier, want we hebben grote klanten. Wij hebben een hele snelle learning curve gehad. We hadden in het begin klanten die waarvan we de taal niet eens... we moesten opzoeken wat ze bedoelden, weet je wel.

P: Ja, ja, helder.

X: Zo ingewikkelde idiote marketing speech, dus dat was wel grappig. Wij moesten ook heel snel bijleren en van iedere klant leer je, he?

P: Hm hm

X: Je leert ook van de fouten die je maakt dus dat... En wat mijn ervaring betreft. Ik ben 32 jaar journalist geweest dus ik ben een verhalenverteller.

P: Ja, en hoe gebruik je dat nu?

X: Dat is de crux van communicatie. Je moet het verhaal van je klant zo goed mogelijk

vertellen. Dat betekent dat je eerst op zoek moet naar het verhaal en daar helpt dus heel erg bij wat je in de journalistiek leert; heel snel de hoofd- en bijzaken uit elkaar halen en dan ook nog op een aantrekkelijke manier, in woord en beeld, vertalen. Dat heeft mij wel verbaasd eerlijk gezegd, want ik ben dus al die jaren stukjesschrijver geweest en ik dacht dat, als het ware, dat ik niks kon. Wat blijkt nou juist in deze wereld? Heel veel mensen kunnen geen stukjes schrijven, ook niet als ze communicatie doen, buitengewoon interessant. En ze kunnen de hoofd- en bijzaken niet uit elkaar halen. Nou, dat als je bij het dagblad journalistiek werkt, leer je dat binnen vijf seconden. Waar ik vroeger het verhaal schreef over wat er vroeger op straat gebeurde, wat er in Afrika gebeurde of whatever, schrijf ik nu het verhaal van de cliënt.

P: Juist. En die ervaring? Omdat we het over ervaring hebben.

X: Die neem ik mee.

P: De ervaring die je hebt op gedaan in het verleden, in die 32 jaar, ervaring als journalist en het schrijven van stukjes, hoe draagt deze nu bij aan de snelle groei van H.?

X: Eh, je leert met mensen, van allerlei blamages en niveaus omgaan. De ene dag interview je de minister-president, de andere dag iemand op straat die ongelukkig is over zijn lekkende huis. Dus je bevecht je door alle lagen van de samenleving en je doet een heel, als je zolang de journalistiek doet, heb je een heel groot... Je krijgt, misschien soms oppervlakkig, maar je krijgt een heel groot beeld van de samenleving. Die dingen, die ervaringen, die zijn hier goud waard.

P: En er ontstaat een heel groot netwerk. Ik bedoel, alle mensen die je spreekt. Heb je dat gebruikt in de snelle groei die jullie doormaken?

X: Nouja, kijk eh, als je hoofdredacteur bent geweest en je heel lang in de journalistiek bent geweest, dan ken je zeker veel mensen en die mensen vonden het heel interessant dat ik een bedrijf begon. Maar wat ik wel heb ontdekt. Ik was eerst drie jaar ZZP'er, toen kreeg ik een bedrijf. In die drie jaar dat ik ZZP'er was kwam mijn netwerk niet naar mij toe, of een deel van mijn netwerk, maar toen ik een bedrijf had wel. En waarom? Omdat ik een bedrijf had. Dat is veel interessanter dan een ZZP'er, want dat is een klusjesman. Die huur je in als een klusje. Ik herinner me een belangrijk persoon uit mijn netwerk. Die belde me op vier maanden nadat ik H. had opgericht. Ehm inmiddels was hij CEO van een heel groot bedrijf in Nederland. Hij zei: "Ik heb hulp nodig. Er spelen dingen in Den Haag waarbij me, waar je me bij moet helpen." Nou, ik zei: "Maar wacht even, we kennen elkaar zo lang. De afgelopen

jaren was ik ook beschikbaar en toen belde je nooit.” Hij zei: “Ja, nou ja, een bedrijf als het onze werkt niet met eenlingen.” Dus het heeft mijn slagkracht enorm vergroot en het heeft mijn netwerk doen ontwaken, want ik ben nu veel interessanter dan ik was als eenling.

P: Hoe gebruik je dat netwerk nu? Daar ben ik wel heel erg benieuwd naar, want je

X: Ja, hoe doe je dat?

P: Want je hebt nu klanten, je hebt die naamsbekendheid.

X: Ik ben de kopjes koffie drinker van H. Eh ik, sommige mensen zie je met enige regelmaat, bij anderen denk je “Hé, dit speelt in de actualiteit, dit is interessant, nog die en die en die erbij, zal ik eens een kopje koffie gaan drinken?” En soms, ik heb altijd een lijstje mensen die ik afwerk, die ik wil zien. En mijn stelling is: “Als je één keer per week een kopje koffie drinkt met iemand uit je netwerk, dus dat zijn er vijftig per jaar, dan haal je daar zeker twee klanten uit.” Dat weet ik zeker. Dat kan niet anders en dan ben ik teleurgesteld. Tien procent van die kopjes koffie moet wel een keer wat opleveren. En dat is ook zo, alleen niet meteen. Maar ik vertel waar we mee bezig zijn, ik vertel wat ik doe, ik vertel wat je allemaal in dit winkeltje kan kopen. En ik luister naar hem. Wat zijn nou jouw issues, weet je wel? Hoe staat jouw bedrijf in de wereld? En hoe heb je eigenlijk je politieke issues afgedekt? En dan gaan we uit elkaar, schudden we elkaar de hand, en misschien krijg je, dat gebeurt wel vaker, dan krijg je tien maanden later een telefoontje: “Ik heb nu toch iets.”

P: Dan denken ze aan je, wat goed.

X: Ja, dus ik plant overal zaadjes, de hele dag.

P: Helder. Je merkt dat ik het sterk heb over ervaring en dat is ook waar het onderzoek naar uitgaat. Ik ben namelijk erg benieuwd hoe de ervaring binnen het directieteam, in de wetenschap noemen we dat een topmanagementteam, bijdraagt aan snelle groei die een bedrijf doormaakt. Ik heb een conceptueel model opgesteld en dan zie je een viertal onafhankelijke variabelen: management-, ondernemers-, sectorspecifieke en levenservaring binnen het topmanagementteam dus, die bijdragen aan de snelle groei van een bedrijf. Hoe denk je bijvoorbeeld dat jouw managementervaring, ook als hoofdredacteur 32 jaar lang, op dit moment bijdraagt aan de snelle groei van H.?

X: Ik denk dat dat in hoge mate bijdraagt.

P: Kun je een voorbeeld geven misschien, van hoe dat dan bijdraagt?

X: Ik denk dat ik goed ben in het smeden van teams. Dat heb ik geleerd als manager en dat heb je hier natuurlijk ook nodig. Ik denk dat ik goed ben in het zien waar de kansen liggen, dat is ook managementervaring.

P: Absoluut.

X: En ik denk dat ik heel goed ben in het eh maar dat moet je maar aan V. vragen, hoor.

P: Dat heb ik gedaan.

X: In het creëren van een goede sfeer. Mensen vinden het altijd leuk. Dat is de rode draad door mijn leven, mensen vinden het leuk om met mij te werken. Dan heb je al heel wat gewonnen. Dus niemand gaat met tegenzin naar het werk en dat komt ook een beetje door wie ik ben.

P: Mooi.

X: Dus dat is eh, dat draagt in hoge mate bij. Mijn ondernemerservaring is natuurlijk gering, want ik heb nooit een eigen bedrijf gehad. Maar aan de andere kant, binnen de banen die ik heb gehad moest ik wel ondernemen.

P: Moest je ook pionieren.

X: Ik moest nieuwe kranten oprichten, ik moest nieuwe secties van kranten oprichten, ik moest bij Intermediair de hele online propositie van VNU media ontwikkelen waar ik niks van wist dus ik had natuurlijk wel, ik wist hoe ik dingen van de grond moest tillen als het moest. Sectorspecifieke ervaring, nou, die schetste ik net, die heb ik ook.

P: Kan je daar misschien nog een specifiek voorbeeld van geven?

X: Om je een voorbeeld te geven, ik weet precies hoe ik een krant, hoe ik een klant in de krant kan positioneren. Kijk, iedereen wil in de krant. Ik weet wat je moet doen om in de krant te komen. Ik weet wat je moet zeggen om de kop boven je artikel te krijgen. Dat is sectorspecifieke ervaring. Om je een voorbeeld te geven, wij hebben een merkenbureau waar we voor werken, die werken over de hele wereld en die willen heel graag een beetje in de media. Eh en ik zeg dat tegen ze een maand van tevoren: ‘Wat denken jullie eigenlijk van het merk ‘De Oranjeleeuwinnen’?’” Wat moeten die meiden nou doen om populair te blijven? En wat is het grote gevaar, wat zijn de risico’s, dat ze net zo worden als de jongens: vol getatoeëerde, mediagetrainde, saaie mutsen. Dat die frisheid en spontaniteit eraf gaat.

P: *Hm hm*

X: Wat moeten zij als merk, wat moet de KNVB nou met het werk ‘De Oranjeleeuwinnen’ wel en niet doen? Dat interesseert me. Ik zie dat aankomen, want dat WK komt eraan en ik weet dat die redacties, die zijn allemaal bezig met plannen maken over wat voor stukken gaan we schrijven. Hij zei ook tegen mij: “Klant, ik wil van jou vijf punten over het merk Oranjeleeuwinnen.” Daar had hij nog nooit over nagedacht. Dan ga je met ze praten en dan blijken ze gewoon voor Manchester City te hebben gewerkt, Bayern München. Oké jongens, kom maar op. Dan bel ik de chef sport bij het AD. Die ken ik toevallig goed, want hij was vroeger directeur van mij. P., je bent ongetwijfeld bezig met de voorbereiding van het WK vrouwen, maar wat dacht je van dit onderwerp?” Hij zei: “Nou, dat is een grappige invalshoekhoek, daar had ik nou nog nooit over nagedacht. Ja hoor, die gaan we interviewen.” Nou, dat is sectorspecifieke ervaring.

P: *Ja, die allemaal opgedaan is in het verleden van welke je nu toepast.*

X: Nouja weet je, dat is dus het rare van mij, het atypische van mij. Ik heb met dit bedrijf, ik ben met dit bedrijf begonnen op mijn 56^{ste}. Toen werkte ik al 38 jaar. Ik heb de hele wereld over gereisd. Ik heb Mandela president zien worden, ik heb hem geïnterviewd. Ik heb Bruce Springsteen geïnterviewd, verhalen geschreven van over de hele wereld. Daarnaast heb ik ook in mijn privéleven een hoop meegemaakt, echtscheidingen, kinderen. Ik heb weleens uitgerekend dat ik 33.000 interviews in mijn leven heb gemaakt. Drie per dag. Reken maar uit. Kijk, als jij een gesprek voert, hoeveel gesprekken heb jij per dag, misschien wel tien? Dat waren bij mij interviews.

P: *Ja ik denk het wel, veel telefoontjes.*

X: Ik heb dat wel eens uitgerekend per dag vanaf mijn achttiende.

P: *Hoe denk je nu dat dat op dit moment, die levenservaring, al die 33.000 interviews die je hebt gehouden, hoe dat nu bijdraagt aan snelle groei van H.? Kan je een voorbeeld geven hoe je dat nu gebruikt?*

X: Nou, ik gaf je net het voorbeeld over dat AD, he? Maar hoe die levenservaring gebruik? Eh ik heb tegenover zoveel mensen gezeten, met zoveel verschillende niveaus. Ik denk dat ik heel goed heb leren luisteren, want dat moet je in de journalistiek en ik denk dat ik heel snel doorzie waar de risico's en kansen liggen. Dus ik kan met iedereen praten. Die levenservaring, die is goud waard.

P: In de gesprekken die je nu met klanten voert...

X: Zit dat allemaal. En ik ben nooit meer ergens bang voor en dat is wat anders dan... Ik weet ook wel dat ik nog steeds fouten maak. Tuurlijk, dat doet iedereen, dat moet ook, dat is onvermijdelijk. Mijn stelling is altijd geweest: "Als ik honderd beslissingen neem per dag, dan ben ik spekkoper als zeventig procent goed is." Als ik die zeventig procent haal dan heb ik een goede dag. Ehm maar ik ben nergens meer bang voor, ik kijk nergens tegenop. Ik heb burgeroorlogen verslagen in Afrika, ik heb onder vuur gelegen. What do I care, weet je wel? Niks. En dat is niet de arrogantie, nee, ik kan ieder onderwerp aan. Maar mensen denken weleens: "Ja jeetje, dit is zo'n moeilijke opdracht." Maar dat kunnen wij gewoon. Dus dat is een soort zelfvertrouwen, wat je hebt opgebouwd door levenservaring en er is...

P: Waardoor je dus ook die complexe vraagstukken aangaat die je van je klanten krijgt.

X: Ik heb er al zoveel gehad. Ik heb er al zoveel gehad, joh. Als je, ik ben twee jaar correspondent geweest in Oost-Europa, ik heb het opkomende nationalisme beschreven, ik moest er ontzettend veel boeken over lezen voordat ik het begreep. Hele complexe onderwerpen moet ik verhalen over schrijven. Ja, dan zal het me toch wel lukken om hier een klant te behandelen. Dat is natuurlijk een soort zelfvertrouwen die komt met levenservaring. En ik begrijp ook vrij goed wat mensen drijft.

P: Zie je jouw ervaring ook op andere manieren terugkomen binnen H.?

X: Nou, ik denk dat als je zoveel levenservaring hebt zoals ik, dat je mensen goed kunt coachen. Ik begrijp wel waar ze onzeker over zijn en ik kan ze wel verder helpen. Ik heb natuurlijk zoveel mensen gezien.

P: Hoe help je ze dan verder, in coaching gesprekken of op een andere manier?

X: Ja. Coaching gesprekken of ik geloof ook erg in het voorbeeld geven. Dan hebben ze een tekst geschreven en dan lees ik hem. "Kom eens even zitten, als je nou hiermee begint, dan overtuig je iemand veel beter." Dus dat zit soms in hele kleine dingen, soms in hele grote dingen. En je ziet vaak dat jonge mensen die kunnen wel in de uitvoering goed mee, maar de strategie, waar gaan we nou heen? Dat is natuurlijk de vraag die je jezelf eerst moet stellen. En voor wie doen we dit nou eigenlijk? Dat zijn vragen waarvan ze wat van mij kunnen opsteken. Maar eerlijk gezegd, ik leer evenveel van hen als andersom. Want zij zijn de tijdgeest. Dat is weer het nadeel van ouder worden. De tijdgeest begrijp je gewoon minder goed dat jij en je generatiegenoten.

P: Je noemt zelf net ook dat we leren van elkaar. Zijn er nog andere voorbeelden?

X: Brainstorms. Hoe hebben we dit nou aangepakt? Dus evaluatie vind ik heel belangrijk.

P: Hoe gaat dat dan precies en op welke momenten?

X: Op wekelijkse basis hebben we strategiegesprekken over ieder dossier. En dan praten we met elkaar over wat zou nou de volgende stap kunnen zijn. Ik probeer ze ook te leren dwars denken, want je hebt de neiging om heel erg in groeven te raken. Dus dit is het proces, zo doen we het altijd en ik pak het nu gewoon. We hebben hier een aantal mensen, die zijn hier waanzinnig goed in de uitvoering, die kunnen binnen een week een klant een stakeholder map, een story line, een massage line, die kunnen ze allemaal leveren. Maar mijn taak is het, ik ben ook een beetje de creatief directeur denk ik van dit bureau, om ze juist uit die groef te halen. Gewoon om iets heel anders te bedenken en ik verras ze daar denk ik altijd mee zodat ze weer even die knop om kunnen zetten.

P: Ik verwacht dat dat een positief resultaat heeft binnen het dossier wat dan die volgende stap in moet gaan?

X: Ja, weet je, en je moet het ook niet moeilijker maken dan het is. Kijk, ik heb eens een keer met een CEO zitten praten wat voor ons had gekozen als bureau. En ik zei: “Waarom heb je nou voor ons gekozen?” En ze zei: “Ja, weet je, alle vier bureaus die pitchten, die kwamen allemaal met fantastische campagnes en ze zitten niet voor niks hier. Ze zullen ook wel goed zijn. Ze zullen ook wel goede mensen hebben. Maar uiteindelijk, denk ik, met wie wil ik nou iedere week om tafel zitten? Leuke mensen.” Je moet leuke mensen hebben. Dat is denk ik eh de crux van ieder succesvol bedrijf.

P: En dat is jullie kracht?

X: En zeker ook van ons bedrijf. Behalve dan dat we goed zijn in ons vak, zijn we gewoon aardige mensen zonder te veel bla bla, zonder te veel borstklopperijen. Je komt hier geen bokito's tegen zoals op andere kantoren, weet je wel, die weleens even de klant zullen vertellen hoe de wereld in elkaar zit.

P: Kun je misschien aangeven hoe jullie ervaring binnen het top management team wordt gebruikt in de business?

X: Om maar een voorbeeld te geven, ik heb vorige week een klant binnen gehaald, een hele leuke klant, heel mooi bedrijf. En die had mij gebeld, want hij kende ons ergens anders van.

“Kom eens langs.” En hij vertelde dat hij door zijn aandeelhouders gedwongen was om een ander kantoor in dienst te nemen. Die mensen waren bij hem langs geweest en hij zei: “Dat is ongelooflijk. Dan komt die managing partner binnen met twee van die knechtjes, gaat zitten en die begint mij te vertellen hoe hij het allemaal gaat regelen met dit vriendje in Den Haag en dat vriendje in Den Haag.” Hij zei: “Dat geloof je toch helemaal niet? Dat geloof ik gewoon niet. En ik heb één keer jullie gehoord en jullie praten gewoon normaal, weet je wel.” Doe normaal. Ik vind dat ook echt heel belangrijk in ons kantoor, niet eh overschreeuwen. Begrijp nou die klant. Die klant is ook niet gek, weet je wel.

P: Ik heb het in het begin ook nog even kort gehad over de ontwikkeling die H. zelf doormaakt, dus eigenlijk de ervaring die jullie hebben opgedaan uit de afgelopen paar jaar dat jullie nu draaiende zijn. Sinds dat jullie het bedrijf zijn opgestart en nu jullie op dit punt zijn. Kun je misschien ook een voorbeeld geven waarin je dacht: “Hé, die ervaring die we nu opdoen draagt bij aan de snelle groei die we nu doormaken?”

X: Ja, we hebben heel bewust gekozen en daar is V. veel beter in dan ik. Hij zit veel meer in die structuur en wat heeft het bedrijf nou nodig op langere termijn.

P: Heb je dan veel gesprekken daarover, hoe gaat dat dan precies?

X: Daar hebben we gesprekken over, maar hij ziet ook dingen gebeuren die interessant zijn voor ons en zo zijn we via hem dus in het go fast forward traject terecht gekomen. Het zijn zes sessies van twee dagen geweest en heel belangrijk dat we uit ons dagelijks werk zijn gegaan. Heel veel geleerd en dat heeft ertoe geleid dat we nu een zeven jaren plan hebben. P. Ter Horst en een zeven jaren plan, dat past helemaal niet bij elkaar (gelach). Maar het is wel fijn om te hebben, omdat je weet waar je naartoe streeft. De mensen vinden het zo fijn, mensen willen helderheid. Ik heb me heel erg vergist, eerlijk gezegd, in de millennials. Ik dat dat het allemaal...

P: En hoe bied je dan die helderheid?

X: Jongens, dit is wat we gaan doen de aankomende zeven jaar. Wat vinden jullie ervan?

P: Visie?

X: Ja, dat willen ze gewoon weten. Waarom zit ik bij dit bedrijf? Waar staan we over twee jaar? Ik kom uit de journalistiek, dat is een anarchistische wereld. Daar is gewoon de krant van de volgende dag belangrijk en je stukkie. Maar zij willen weten van: “Oké, ik zit hier nu bij H. en ik geef hier mijn hele dag aan, maar waar gaat dat dan heen?”

P: *Dus Go Fast Forward heeft ook bijgedragen om die visie te ontwikkelen?*

X: Zeer, zeer. Ook de financiële kant is veel beter geworden. We hebben het veel beter onder controle. We zijn nu echt een professioneel bedrijf. Nog steeds wel met onze leuke improviserende kanten en we worden nog steeds verrast door ontwikkelingen, maar de basisprocessen die hebben we nu onder controle en dat hadden we zonder Go Fast Forward niet gehad.

P: *Dus daarom leun je nu op ervaring om ook binnen die community waarin jullie met een aantal ondernemers de discussie aan gaan?*

X: Ja, dat is de bedoeling. In deze cursus zat je met acht verschillende ondernemers uit hele verschillende werelden die allemaal met hetzelfde worstelden. Ik ben veel te snel gegroeid en hoe krijg ik het onder controle? Dus dat is heel goed geweest.

P: *Precies, helder. Stel nou dat jullie allebei heel jong waren, zowel V. als jij, en weinig sectorspecifieke of andere typen ervaringen hadden, hoe had je het dan aangepakt als je dit bedrijf was begonnen?*

X: Ik zou een P. H. hebben ingehuurd (gelach) ervan uitgaande dat V. was die hij was, is wie hij is. Maar ik zou wel, als was het maar een Raad van Advies ofzo,

P: *Iemand met ervaring?*

X: Van mensen met ervaring ja, dat is echt heel belangrijk. Waar ik natuurlijk ook mensen ingehuurd heb, een social partner met politieke ervaring. Oud-minister L. H. werkt voor ons dus, dat is niet niks. Maar ik zou echt mensen met ervaring aan me proberen te binden die me zouden kunnen helpen. Coaches, eh whatever.

P: *Ik heb nog één vraag; wat ik nog wilde vragen is of je misschien vanuit dit spectrum en we hebben een aantal zaken benoemd, voorbeelden van management, ondernemers, sectorspecifiek en levenservaring, zijn er nog andere voorbeelden die jij bent vergeten te noemen waarin ervaring nog een rol speelt in de snelle groei die jullie met H. doormaken?*

X: Ik denk dat ik goed het politiek spel begrijp waar een CEO deel van uitmaakt. En dat maakt mij tot een trusted advisor. Kijk, een CEO heeft te maken met talloze belangen. Wij doen zijn externe wereld, maar hij heeft natuurlijk ook een hele interne wereld. Hij heeft een Raad van Commissarissen en staat aan veel kanten onder druk. Als je zelf, zoals ik, leiding hebt gegeven in een hele ingewikkelde tijd en aan een heel ingewikkeld bedrijf, 200 mensen

maar hoor, dat was niet veel maar toch, met veel krachten die op je inwerken. Dan kan je de positie van de man of vrouw heel goed begrijpen en dat heeft ons bijvoorbeeld onze grootste klanten opgeleverd.

P: *Juist.*

X: Omdat ik die CEO begrijp, ik begrijp wat je kan, wat je wil. Toen ik hiermee begon... Ik heb een vriendin die is coach, zelf directeur geweest van hele grote organisaties, CEO geweest. En die is nu coach van allerlei top CEO's en ik zei: "Joh, mag ik een gratis consult? Wat verwacht jij nou van een managing partner? Je hebt met heel veel bureaus gewerkt. Wat verwacht jij nou van mij in de nieuwe rol?" Zij zei twee hele belangrijke dingen. Het eerste is: "Ik wil dat je meer luistert dan praat." Dat vond ik heel interessant. En het tweede is: "Als jij zelf ooit een persbericht schrijft, dan weet ik dat je bedrijf niet goed is georganiseerd."

P: *Omdat je dat niet nodig hoort te hebben?*

X: Delegeren. Jij bent de managing partner. Dus je bent veel te duur om het kruimelwerk te doen. Dat moeten andere mensen doen en je moet zorgen dat die daar goed in zijn. Jij moet je op de belangrijke dingen richten. Heel leerzaam. Heel leerzaam. Ook op die manier gebruik ik dus mijn netwerk. Gewoon mensen advies vragen. Hoe zou jij dat nou doen? Ik doe dit nou wel, maar hoe zou jij dit nou doen? V. heeft bijvoorbeeld werk, ondernemers in de familie, ooms. Zijn oom is buitengewoon succesvol ondernemer.

P: *Hoe past hij dat toe binnen H.?*

X: Dan moet je hem gaan vragen, maar hij past het toe. Hij komt vaak met verhalen uit de praktijk van zijn ooms en doet daar weer ideeën op. V. is ook een veelvraat in het lezen over bedrijven en over scale-ups en over startups. Hij vindt dat heel erg interessant. Nou, dat is zijn pakkie-an, dan hoef ik het niet te doen. Maar dat is natuurlijk wel iets waarmee hij het bedrijf vooruitbrengt. Eén van de redenen van het succes van H., want daar vroeg jij naar, is dat wij allemaal weten dat we het zonder elkaar nooit hadden gekund.

P: *Precies. Ik proef daaruit complementariteit.*

X: Absoluut.

P: *Heb jij nog andere zaken die jij wellicht wil toevoegen aan dit interview?*

X: Ik geloof het niet.

P: *Ik ben een stuk wijzer geworden en ik wil je daarvoor bedanken.*

X: Graag gedaan. Ik hoop dat je het leuk vond.

P: *Zeker, ik vond het heel leuk. Zeker weten.*

Interview XII

Geïnterviewde: medewerker organisatie H. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: dinsdag 28 mei 2019 om 13.45 uur

Locatie: kantoor medewerker

P: *Hartelijk dank dat je tijd hebt genomen voor dit interview.*

X: Graag gedaan.

P: H. maakt een snelle groei door en het is misschien goed om een definitie van snelle groei te schetsen. Dat is als bedrijven drie opeenvolgende jaren werknemers- of omzetgroei genereren, meer dan 20% gemiddeld per jaar in de meest recente drie boekjaren. Als je kijkt naar de factoren binnen H., welke factoren leiden naar de snelle groei die H. doormaakt?

X: Welke factoren? Ehm dat is een eh een hele stevige markgevoel. Dat is een eh gevoel van kansen, kennis van de markt. Ik denk dat dat een derde is. Een derde is lef denk ik. En dat uit zich in risico's nemen, wel met een eh met die allemaal redelijk zijn ingecalculeerd, maar wel risico's zijn, risico's die ikzelf niet genomen zou hebben. Dus daar kenmerkt zich een ondernemer in. En het derde is denk ik eh de juiste mensen om je heen opzoeken. Dus eh kennis van de markt, lef, goede mensen om je heen.

P: *Het juiste team?*

X: Juist.

P: *Helder. En denk je dat er ook bepaalde kenmerken zijn binnen het topmanagement team, bestaande uit V. en P., waarvan je zegt die zorgen er in mijn ogen voor... Met lef natuurlijk, en met risicobereidheid, daar noem je al twee vaardigheden die effect hebben op de groei die H. doormaakt, denk je dat er nog wellicht andere vaardigheden zijn die een rol kunnen spelen?*

X: Nou, als het gaat om het management van ons dan zie je de koppen hebt die zich heel erg complementair zijn aan elkaar dus je hebt er één die de blik vooruit heeft, steeds bezig is met ondernemingskansen en de ander die ervoor zorgt dat in het team het gevoel goed is en dat mensen elkaar aardig vinden, dat er een goede samenwerking is. En ook dat klanten je aardig vinden dus de likeability van H. hangt meer aan de ene persoon vast dan aan de andere

persoon.

P: *Helder, dus complementariteit. Waar mijn onderzoek wat meer over gaat is element ervaring. Er zijn heel veel factoren die tot snelle groei leiden. En iedereen ziet het op een andere manier. De één zegt dat het heel belangrijk is dat iemand de ambitie heeft om snel te groeien. Vaak is dat ook wel een waarde die noodzakelijk is om dat te bereiken. Daarnaast zijn er ook hele andere zaken die leiden tot snelle groei, bijvoorbeeld innovatie, goed personeelsteam, je noemde het net al. Zo zijn er nog drie, vier factoren die echt van belang zijn om snelle groei te realiseren. Daar is ook wetenschappelijk onderzoek naar gedaan en daar ben ik verder op gaan bouwen. Waar ze wat voor open hebben gelaten, dus waar nog geen onderzoek naar gedaan is, is de ervaring binnen het topmanagementteam. Dus hoe draagt nou die ervaring binnen het topmanagementteam die of in het verleden is opgedaan of tijdens de groei van het bedrijf zelf. In mijn definitief moet je toch wel drie jaar bezig zijn, wil je een snelgroeiend bedrijf zijn. Hoe zijn die ervaringen, hoe spelen die nou een rol in de snelle groei die wordt doorgemaakt? Hoe denk je dat ervaring van P. en V. een rol speelt in de snelle groei die H. doormaakt?*

X: Ik denk dat managementervaring, dus de ervaring van het runnen van een bedrijf, die is een groot deel afwezig in het topmanagementteam en dat heeft onze groei geremd de afgelopen drie jaar en dat is dus ook het grootste minpunt zal ik maar zeggen, van het topmanagement team. Wel veel ervaring hebben ze in het uitvoeren van het consultancy vak. Dus V. ruim zes jaar, P. ruim drie, vier jaar dus die ervaring hebben ze meegenomen en dat heeft, zeker in de eerste twee jaar, gezorgd voor een grote groei.

P: *Hoe hebben ze dat bereikt? Kan je een voorbeeld geven daarvan, van hoe dat dan bereikt is?*

X: Van de groei?

P: *Van de consultancy ervaring die ze opgedaan hebben, hoe ze dat gebruikt hebben om snelle groei door te maken?*

X: Nouja, door de ervaring uit het consultancy vak mee te nemen naar nieuwe klanten om hen te overtuigen dat jij ze kan helpen met hun probleem tijdens een gesprek. Daarbij gebruiken ze ook hun netwerk uit het verleden om bij nieuwe klanten aan tafel te komen en uiteindelijk te werven. Dat kan je snel groeien. En ook door kennis door te geven aan je personeel. Door het bespreken van klantdossier in overleggen. Dat is het. Dus overbrengen van kennis. Naarmate je bedrijf groter wordt, dus als je meer dan vijf of zes medewerkers

hebt, dan is het eigenlijk niet meer te doen om die medewerkers allemaal het vak bij te brengen op een intensieve manier. En dan zie je dat er meer management skills gevraagd worden. Dat heeft de groei afgevlakt.

P: *Zijn die inmiddels wel aanwezig, die management skills, of zijn die beter ontwikkeld?*

X: Meer.

P: *Kan je daar een voorbeeld van geven, van hoe zich dat uit en op dit moment?*

X: Je ziet dat met name V. is de theorie ingedoken en P. heeft, P. en V. zijn samen met dat programma bezig, daar heeft P. je vast al wel het één en ander over verteld. En je ziet dat ze daar eh elementen uithalen die ze toepassen hier bij H. En dan heb je het over functieprofielen, je hebt het over eh waarderingssystemen.

P: *Wat is dan een waarderingssysteem? Hoe jullie dan het management waarderen of op een andere manier of elkaar?*

X: Dus eh dan heb je het over een bonussysteem, maar ook over hoe maak je bijvoorbeeld een stap in een bedrijf.

P: *Oh Incentives, die beloningsstructuur. Zorgt dat nu voor snelle groei?*

X: Ja, dat was voorheen niet zo uitgewerkt, helemaal niet zelfs. Ehm ook inderdaad gestructureerde overleggen, alle elementen krijgen van het bedrijf krijgen een plekje in een overleg of in een constructie waar dat er voorheen een beetje bij hing of eigenlijk geen aandacht kreeg. Dus om het hele bedrijf dus tot wasdom te laten komen heeft elk onderdeel aandacht nodig en wat energie nodig, maar ook wat voeding nodig en dat doen ze nu dankzij de theoretische kennis en de kennis uit het programma. Dus dat gaat wel echt beter.

P: *Ja, dus je merkt dat er eigenlijk een licht gebrek was aan management skills en opgedaan zijn bij mensen die daar kaas van gegeten hebben en er ervaring mee hebben. Vervolgens is dat toegepast en waardoor je nu wel weer die snelle groei kunt doormaken.*

X: Precies.

P: *Denk je ook dat de achtergrond van P. als hoofdredacteur met alle ervaringen in die sector en V. bij de Corporate Affairs, denk je dat die ook bijdragen aan de snelle groei die H.*

doormaakt?

X: Die ervaring?

P: *Ja, echte sector specifieke ervaring*

X: Nou, je had het al even over consultancy skills dus dan is ons vak echt een ambacht. En in de eerste 2 jaar heb je de tijd om dat allemaal uit te oefenen voor een aantal klanten. Je bedrijf groeit en je kunt het ambacht leven aan een twee- of drietal medewerkers. En je bedrijf groeit meer en dan lukt dat eigenlijk niet meer. Dan moet je steeds meer afstand nemen van dat ambacht en dat zijn ze nu aan het doen. Dat geeft geen antwoord op je vraag, want je vraag was: “Zorgt dat nu ook voor groei?” Nou, ik denk dat je nu...

P: *Ja, nu of in de afgelopen drie jaar.*

X: In het verleden absoluut. Dat ambacht heeft zeker in de eerste twee jaar gezorgd voor groei. Maar ik denk dat voor nu en de aankomende vijf jaar dat ambacht niet meer zo nodig is.

P: *Want ik denk wel dat zij nu met hun naamsbekendheid de klanten kunnen werven voor H. Speelt daarin de ervaring die zij hebben opgedaan in de sector een rol?*

X: Ja, absoluut. Het netwerk wat je hebt opgedaan in het verleden en de marktkennis die je hebt opgedaan in het verleden die gebruik je nu ook, zeker. Dat is meer het externe perspectief.

P: *Het is zowel intern als extern hoe dat gebruikt wordt in mijn ogen. Je noemde net al een paar hele mooie voorbeelden in het stukje management. Zoals ik het begrepen heb is er nu een duidelijke visie waar ontwikkelings- of functieprofielen aan zijn gekoppeld. Waar jullie gewoon wat meer duidelijkheid hebben gekregen. Zijn er misschien nog andere voorbeelden te noemen hoe ze dat gebruiken om snelle groei te genereren?*

X: Ja. Er wordt steeds meer afstand genomen van het vak waarbij het team gedwongen wordt om autonoom te handelen. Dat is nu waar we steeds meer mee bezig zijn dus je krijgt een steeds autonomer team waarbij het topmanagement niet meer een uitvoerende rol heeft. Eigenlijk bijna niet meer. Eh voorbeelden zijn natuurlijk leuk voor je scriptie dus dat het is wel fijn als ik die even kan oplepelen. Ehm dus een jaarplan.

P: *Ah.*

X: En een zelfs een tien jarenplan, een zeven jaren plan. Dat is het afgelopen jaar ontwikkeld.

Er is een duidelijke target voor 2019, zowel voor het team als voor ieder individu dus ieder individu heeft afrekenbare doelen. Tuurlijk was daar in het verleden totaal geen sprake van. Dat was gewoon aanklooien en uitproberen. Nu heb je in ieder geval de schijn van een structureel plan.

P: *Je moet nog kijken of het dan daadwerkelijk uitwerkt in de resultaten?*

X: Ja precies.

P: *Je noemt het net heel netjes, jullie moeten nu autonoom gaan handelen als team. Dat betekent dat daar natuurlijk wel bepaalde gedwongenheid inzit waardoor je stappen moet gaan maken om zelf dat ambacht uit te gaan oefenen. Dus daarin zijn ze heel sterk bezig om dat los te laten als ik het goed begrijp?*

X: Jazeker. Kijk, als het gaat over het meerjaren perspectief en het ondernemerschap is dat waar V. zich heel erg in ontwikkeld heeft en hij vindt het ook makkelijker om stappen te nemen en P. is meer de ambachtsman dus hij heeft daar meer moeite mee en wil graag nog zelf consultant spelen om dat dat ook gewoon een heel erg leuk vak is. Dat zal je denk ik altijd zien, je hebt een passie voor een vak en je gaat dat uitoefenen. Je groeit en dan moet je manager worden terwijl je eigenlijk een vak neuroot bent.

P: *Je slaat de spijker op zijn kop waardoor heel veel bedrijven moeite hebben om uiteindelijk groter te worden in capaciteit en medewerkers.*

X: Precies en dat is denk ik ook wel het succes van H., omdat V. al die boekjes leest en al die seminars volgt enzo weet hij dat dat moet en dat je anders niet kan groeien en daarvoor doen we het ook. Soms met iets meer tegenzin dan je wil, maar anders kan je niet groeien en dat is het doel van ons topmanagement, om te groeien.

P: *Is er ook een voorbeeld te noemen hoe dit nu wordt toegepast?*

X: Ja, zeker. Nu hebben we structurele meetings iedere twee weken, waarbij we ehm elkaar vertellen hoe we iedere klant bedienen en elkaar kritische vragen stellen over waarom we dat doen op die manier en zo leren we eigenlijk constant van elkaar en van elkaars bezigheden. Waar we vroeger dat, omdat we in één ruimte zaten en alles met elkaar deden met z'n viertjes, sowieso leerden, is het nu, moet dat gewoon geïnstitutionaliseerd worden. En dat werkt goed, denk ik. Maarja, eigenlijk is het grote verschil van 2015 en 2018, als je kijkt naar het hele jaar, dat er veel meer geïnstitutionaliseerd en gestructureerd is eh om

hetzelfde effect te kunnen hebben.

P: *Precies, maar wel te kunnen groeien. Dus echt een professionalisatieslag die gemaakt is in de organisatie. Ik heb een conceptueel model geschetst op basis wat ik gelezen heb. Er zijn een aantal typen ervaringen. Managementervaring hebben we het al even over gehad. Een stukje ondernemerservaring. Sectorspecifieke ervaring waar we het al over hadden. Specifiek gedeelde bedrijfservaring, ervaring die intern binnen H. is verkregen. En het stukje levenservaring. Dat is ook iets wat niet in de wetenschappelijke literatuur is opgenomen, vandaar dat ik hem iets ander heb vormgegeven in dit model. Ik denk dat we managementervaring goed besproken hebben. Hoe draagt volgens jou bijvoorbeeld ondernemerservaring bij aan de snelle groei die H. doormaakt?*

X: Ik denk dat eh dat H. snel gegroeid is doordat de sector specifieke ervaring heel groot was. Ik denk ook dat levenservaring een aardige rol bij gespeeld heeft, omdat die 2 partners veel ervaring hebben bij grote corporates en weten wat daar leeft. Veel van onze klanten zijn ook grote corporates en dat is een hele interessante eh andere eh kennis en ervaring dan veel andere bureaus hebben dus dat is echt een pluspunt. Dat kan je ook wel sector specifiek noemen maar goed,

P: *Ik denk dat je goed het onderscheid maakt en dat het een stuk levenservaring is inderdaad.*

X: Ja, nouja, en dan ondernemerservaring, ja dat speelt een minimale rol denk ik. Dus die consultancy/ambachtservaring zie ik echt bij sectorspecifiek en managementervaring zie ik ook als een rol spelend. En je ziet dus ook dat er met name op het managementvlak zijn er veel fouten gemaakt die ook echt onze groei geremd hebben en ondernemerservaring, daar is gewoon heel veel kennis opgedaan, door met name V. uit de boekjes.

P: *Dat is dan op basis van ervaringen van anderen?*

X: Ja, ja, zeker.

P: *Want je noemde net ook al even kort, of het nou bij sector specifieke of levenservaring hoort, het wederzijds begrip tussen het ondernemersduo en het corporate die jullie als klant zien. Kan je misschien ook een voorbeeld geven over hoe dat dan gaat?*

X: Ja, natuurlijk. Ehm nouja, als grote corporate hou je, ben je een vrij interne organisatie, bezig met alles wat intern gebeurt en heb je maar oog voor een heel smal externe ontwikkelingen. En dat weten P. en V., daar hebben ze ervaring mee en zij proberen die een

hele externe blik te verruimen en het groter te maken om daar meer als corporate mee te doen en zo je reputatie te verbeteren en je public affairs en je communicatiestrategie. Dus ze voelen goed aan wat er in zo'n corporate allemaal gebeurt en ze voelen ook goed aan hoe de verhouding is tussen het bestuur of de directie van een bedrijf en de aandeelhouders. Dus ze weten dat je een directie, dat je daar anders mee communiceert, dan met de aandeelhouders, dan met de Raad van Commissarissen, dan met eh ja, mensen op de werkvloer. En dat aanvoelen en dat begrijpen en de andere manier van communiceren kunnen toepassen. Ik heb het er wel vaker over dat we een kameleon af en toe moeten zijn. Dat is iets wat zij heel erg goed weten. Ik heb dat gezien en ik snap nu ook veel beter hoe je op een andere manier communiceert. Dus face to face, met een PowerPoint, met een rapportje of je hebt een goed verhaal. Eh nouja, ehm ehm elementen in je uitleg. Nouja, dat is allemaal wel toegepast.

P: *Heel goed voorbeeld, dankjewel. Nog even kijkend naar die tussentijdse ontwikkelingen die je hebt opgedaan. Er is natuurlijk ook ervaring opgedaan door de jaren heen. Is er een voorbeeld te noemen hoe die ervaring in de afgelopen jaren heeft bijgedragen aan de snelle groei die jullie doormaken?*

X: Ja, absoluut, in keuzes die we hebben gemaakt. Ja, de grootste fouten zijn gemaakt op het gebied van HR en het personeelsmanagement. Ik had het er al over dat het één van de krachten is om de juiste mensen te verzamelen. Daar hebben we onze groei mee gemaakt. Daar zaten ook heel veel slechte keuzes bij, die je dan weer heel snel kan afkappen, zeg maar. Maargoed, dat is wel een kostbare operatie iedere keer. We gaan daar steeds beter mee om door inderdaad, functieprofielen en ontwikkelingsprofielen, maar ook door dat we een beter beeld hebben van ons team, van de kwaliteiten van iedereen. In plaats van dat te bespreken en in het hoofd te houden, door dat op papier te zetten en er een schets van te maken en er zo achter te komen waar de gaten in het team zitten. En dat is, dat is iets wat we echt hebben moeten leren.

P: *Wat mooi.*

X: Ja, dat hebben we echt een aantal keren gehad. Dat komt ook omdat je daar geen ervaring mee hebt. Absoluut is P. hoofdredacteur geweest, maar hij stond niet aan het hoofd van HR, zeg maar. En dat is, omdat je hier geen HR professional hebt, is dat echt ingewikkeld.

P: *Ik hoor dat echt zo vaak.*

X: Ja?

P: *Ja, dat is echt te generaliseren naar bijna elk bedrijf wat in deze fase terecht komt. Ik herken nu heel veel dingen natuurlijk.*

X: Grappig.

P: *Het is vaak HR of finance waar dan niet de professionalisatie in zit en wat zoveel kan schelen in deze zaken.*

X: Het finance gedeelte heeft ook heel lang geduurd bij ons. Dat heeft P. misschien ook wel verteld, maar dat is ook een eh, dat hebben we ook nog heel erg lang op zondagmiddag, de bonnetjes uitzoeken en goh, wat vroegen we ook alweer voor die klus? En wat zullen we nu ongeveer? Als je daar structuur in hebt, dat hebben we nu steeds meer, maar dat is inderdaad echt een ding, zeker.

P: *Ja, dus ik begrijp inderdaad, dat zie je wel vaker terugkomen, dat niet elk uurtje misschien altijd gefactureerd is geweest en dat je daar missers in maakt?*

X: Totaal niet.

P: *Tot slot, heb je misschien nog een ander voorbeeld waarin je zegt: “Die ervaring is opgedaan, op wat voor manier dan ook, wordt nu toegepast bij H. waardoor het een snelle groei doormaakt?”*

X: Ja, ik zal eens kijken of ik een specifiek voorbeeld kan bedenken. Even denken hoor, een specifieke ervaring die bijdraagt aan de snelle groei. Wat heeft nou de afgelopen jaren het meeste opgeleverd in geld? Ehm dan kom je terug bij die sector specifieke ervaring. Kijk, P. is natuurlijk jarenlang journalist geweest dus enorme kennis van de media en die mediakennis gebruik je weer om omzet te genereren.

P: *Hoe gebruikt hij dat?*

X: Adviesdiensten. Wat een hele interessante is, is hierbij ook, en dan kijken we ook specifiek even naar mij, ik heb de eerste twee jaar veel geïnvesteerd in kennis op een specifieke expertise en dan in een specifieke energietransitie. Dat gebruik ik nu weer voor nieuwe klanten en dus nieuwe omzet. Dat geldt ook voor kansspelen, ook een sector waarin we veel actief zijn. Dus je gebruikt dus weer die sector specifieke ervaring voor de groei van je bedrijf.

P: *En ook eigenlijk in het leveren van goede kwaliteit als ik het goed begrijp? Dus omdat je zoveel kennis hebt dat je ook kwaliteit kan leveren aan die klanten waardoor ze je binden aan*

jou?

X: Op het gebied van energie bijvoorbeeld kunnen we als de klant ehm, alle bureaus afgaat, kunnen we door de expertise wat extra's bieden. Dus dat investeren in je menselijk kapitaal leidt dus tot meer omzet. Dat is, dat heeft bijgedragen aan de groei.

P: *Want jullie hebben dan die energietransitie, dat is meer jouw doel om je daar meer in te ontwikkelen. Hebben jullie dat bedacht met elkaar?*

X: Eén van de doelen van ieder consultant en van ieder dossier waar je op actief bent, is dat je een expert op het onderwerp wordt en je kunt meepraten op het niveau van de klant en dus sparringpartner wordt van de klant. Dus je moet in een hele korte tijd een expertise op een onderdeel worden. Dat is een kunst, dat is ook een ambacht. En die leer je onder andere ook als journalist. Dus dan ben je een expert op één dag, omdat je op één dag een stukje moet schrijven over iets en daar dus veel over moet weten en in ieder geval moet kunnen begrijpen. Dat zit heel erg in onze dienstverlening. En die eh kennis en expertise die gebruik je dus weer.

P: *Helder.*

X: Als het dan gaat om ondernemerservaring, V. komt van een ander bureau af. Die heeft daar ook in het managementteam gezeten en daar ook ervaring uit gehaald. Je kijkt een beetje het trucje af van je corporate bureau. Die ervaring zit er ook echt in.

P: *Hoe gaat dat dan?*

X: De manier van leiding geven. Dat was zeker in de eerste twee, drie jaar zo, dat de manieren van rapporteren aan je klant, de manieren van omgaan met de klant, de interne dynamiek, de interne eh rivaliteit of concurrentie zeg maar, dat bevorderen en daarmee omgaan op een positieve manier, dat is allemaal afgeleid van Edic bureau. Dus de manier waarop het bureau is opgezet nu, lijkt heel erg sterk op het bureau waar zowel V. als P. als ik ooit gewerkt hebben.

P: *Dus die structuur nemen jullie over?*

X: Ja en tegelijkertijd nemen we er nu ook steeds meer afstand van. Dat was zeg maar de eerste twee, drie jaar hebben we dat gekopieerd en nu zien we dan een andere manier moderner is en meer oplevert. Dat komt mede door zo'n Go Fast Forward, weet je wel.

P: *Ja zeker, ik ken het.*

X: Dat heeft daar ook heel erg mee te maken. Van: “He, vernieuwing is wel nodig op dat gebied.” Dan heb je daar die ondernemingservaring in ieder geval.

P: *Daar noem je net ook al een aantal dingen uit he. Want dat ontbrak eigenlijk, die is eigenlijk ook door de tijd heen ontwikkeld, onder andere middels het programma Go Fast Forward. Die wordt nu dan wel toegepast, dus er is nu wel een zeven jaren plan en er is een functieprofiel, dus dat zijn voorbeelden die misschien naar management kennis beter vertaald is.*

X: Ja en dat komt weer hier vandaan. Dus wat V. gedaan heeft is: “Oké, ik moet manager worden. Ik heb altijd geleerd om expert te worden op een vakgebied ergens. Ik ga nu expert worden op managementgebied en dat doe ik op dezelfde manier als waarop ik altijd expert op het gebied van energie of voeding of wat dan ook.” En dan boekjes lezen en met mensen praten, ook stukjes schrijven en zo je dat eigen maken en dat heeft V. ook met dat ondernemersdeel gedaan. Eigenlijk heel, heel erg studie-achtig.

P: *Helder, mooi. Ik ben weer een stuk wijzer geworden. Ik heb nog een laatste vraag, die stel ik aan iedereen. Stel nou dat V. en P. dit bedrijf waren begonnen en stel dat zij 27 waren of misschien nog wel jonger. Dan zouden ze misschien helemaal niet het bedrijf hebben gestart, maar stel ze zouden het toch gedaan hebben en dan hebben ze natuurlijk geen ervaring. Wat zouden ze dan gedaan hebben, denk je? Hoe zouden ze het dan gedaan hebben, als je 25 bent en je start het bedrijf terwijl je geen ervaring hebben?*

X: Hoe zou je het gedaan hebben?

P: *Ja, of wat zouden ze gedaan hebben?*

X: Nouja, Als ik kijk naar de manier waarop het nu is opgezet, dus dan hebben we het echt over het begin, met heel veel bravoure, fake it until you make it en we zien het wel. Met hele lage kosten, met een hele flexibele schil. Of nou goed, schil, schilletje. Dus met geen eigen geld. Dus wat dat betreft zou er geld geweest zijn en even denken hoor. Ja, ik denk dat P. op zijn 25^{ste} nooit een bedrijf was begonnen.

Je moet laten zien dat je het kunstje al een aantal keren eerder gedaan hebt. Dus je laat bij een bakker een brood zien, dan kan je het proeven en dat is af. In onze sector ga je op basis van

iemands zijn verhalen, van zijn toekomstplaatje, ga je met iemand in zee en als die persoon niet kan laten zien van: “Ja, ik heb dit al gedaan voor dat bedrijf, voor die organisatie en daarvoor, dan ga je gewoon niet met iemand in zee.”

P: *Oké.*

X: P. heeft het in het begin altijd gehad over een petekind dorp, een dorp wat eruit ziet alsof het bewoond is en dat er van alles gebeurt, maar het is eigenlijk één grote façade en dat was H. in het begin ook. Dus er stonden veel mensen op de website die allemaal eigenlijk ergens anders werkten maar goed, dan ook weer soort van gebonden aan H.. Allemaal om die uitstraling te hebben van: “He, we zijn al een gearrangeerd bedrijf, misschien ietsje jonger, maar veel ervaring, weten hoe het werkt, we gaan het voor jullie regelen.” Want als bedrijf neem je ons mee in de strategie van je bedrijf, je reputatie, alles. En als je een organisatie jouw reputatie laat beheersen, nou, dat is nogal wat. Dus je wil echt mensen hebben die ervaring hebben en inmiddels heb ik al met al jaren ervaring dus ik kan ook bogen op voorbeelden en verhalen, maar dat kun je niet als je 27 bent. Dan waren P. V. geen public affairs kantoor

P: *Dat zouden ze nooit zijn gestart natuurlijk.*

X: Begonnen. Maar wat zit er wel in? Interesse in de politiek, interesse in de media, interesse in de buitenwereld. Nouja misschien wel een eh, ik denk dat ze allebei naar het buitenland zouden zijn gegaan, naar Amerika en dan handelsdelegaties ofzo, zoiets. Ik weet niet precies.

P: *Het zou genoeg stof kunnen geven om inderdaad te filosoferen. Ik stel die vraag inderdaad, aan iedere partij om dan ook te horen. Stel, er is helemaal geen ervaring, wat doen ze dan? Om dan ook die tegenstelling, zeg maar, te creëren, wat gebeurt er dan? Daar komen hele verschillende antwoorden uit. Sommigen zeggen dan: “Dan haal ik mensen erbij die dat wel hebben, dan heb ik ze als sparringpartner of ik gebruik ze omdat ze dan bij mij als personeel kunnen gaan werken, dan kunnen we ze inzetten.”*

X: Maar dat kan ik me dus in ons geval niet voorstellen.

P: *Dan snap ik, dat snap ik heel goed, want jullie zijn natuurlijk in dat topmanagement het aanspreekpunt van klanten, het gezicht van dit bedrijf.*

X: Precies, ja. Dus die is sowieso belangrijk (wijzend naar sectorspecifieke ervaring)

P: *Waarom?*

X: Omdat het van belang is dat je in deze business de juiste mensen kent. Kijk, eh, P. en V. kennen allebei veel relaties. Wat ik dus heel erg interessant vind is dat het H. gelukt is om die en die (wijzend naar management- en ondernemerservaring te leren. En wat ik me afvraag is kun je die leren (wijzend naar sectorspecifieke ervaring) als je die twee (wijzend naar ondernemers- en managementervaring), eh wel al hebt. Dus je hebt ervaring met het factor van onderneming, een teammanager, maar je weet nog niet precies hoe een public affairs traject wordt opgezet.

P: *Interessant, omdat dat is wel in deze sector van noodzakelijk belang dat je ervaring hebt.*

X: Dat denk ik ook.

P: *Maar in een andere sector waarin bijvoorbeeld wat vooral technologisch van aard is, is het minder van belang dat je een sector goed kent. Ook omdat die sector misschien goed te begrijpen is. Daar zit een verschil in. Hoe goed is het mogelijk om een sector te begrijpen? Daar zijn allemaal verschillen tussen. Heb je tot slot nog iets toe te voegen?*

X: Nou, waarom heb je je gefocust op ervaring eigenlijk?

P: *Dat is omdat ik het element ervaring interessant vindt en dat daar een optie tot vervolg onderzoek in was. En, eh omdat ik zelf ook heel sterk merk ik mijn werk dat ondernemers zonder ervaring, misschien niet in de eerste paar jaar over de kop kunnen gaan, maar wel in de jaren daarna. En ik zie daar altijd ehm ik zie ze daarmee worstelen dus met het groter groeien waar we het net ook over hadden, in het aantal medewerkers. Waar ze dan ineens de manager moeten gaan spelen en denken: “Ja, ik heb daar de capaciteiten niet voor. Dat gaat me niet lukken.” En ik zie, als die ervaring ontbreekt en dan ook vaak in combinatie met intelligentie, want sommigen denken: “He, ik kan niet die manager spelen. Wacht eens even, hoe kan ik ervoor zorgen dat dit team toch geleid wordt?” Die trekken iemand naar binnen en zeggen: “Ja, ik kan het niet. Wil jij het doen? Wil jij je bemoeien met de HR zaken en wil jij misschien die financiële zaken regelen? Want jij hebt daar ervaring mee en jij weet hoe dat moet. Kan jij een goede cashflow prognose voor me maken zodat ik weet dat ik over drie maanden niet te weinig liquiditeit op mijn rekening heb staan, omdat ik de meivakantie bijvoorbeeld dingen moet regelen.”*

X: Oh, interessant.

P: Want dat zie je vaak, he? Ondernemers denken dan ineens: “Oh shit, ik zit in de problemen dus eh er is heel veel onderzoek gedaan naar dat intelligentie concept, maar is ervaring dan ook nog van belang om dat in te kunnen vullen?” Dus dat was mijn drijfveer. Ik zit altijd met ondernemers aan tafel vanuit mijn baan, als accountmanager. Ik vind gewoon ondernemers, het menselijk kapitaal en de top van een organisatie, daarmee valt of staat een bedrijf. Je kunt beter een goede ondernemer of goede ondernemers hebben aan de top van een organisatie en een slecht businessplan dan een fantastisch businessplan en geen goede ondernemers. Dus het belang van ondernemers en de kwaliteit van hen in de top van de organisatie is voor mij als onmiskenbaar belang om een goede organisatie neer te zetten en te laten groeien.

X: Ja zeker. En bij ons zie je dus dat eerst de ondernemers er waren en pas later het businessplan.

Interview XIII

Geïnterviewde: CFO organisatie K. (X)

Interviewer: Peter de Best (P)

Datum: 31 mei 2019 om 16.15 uur

Locatie: kantoor geïnterviewde

P: J., dank dat je tijd wilt nemen om dit interview af te nemen.

X: Geen probleem, met alle plezier.

P: Als CFO ben jij al enige jaren betrokken bij deze organisatie. Wat zijn volgens jou de factoren voor de snelle groei die dit bedrijf doormaakt?

X: Welke factoren ervoor zorgen dat K. snel groeit? Dat vind ik een lastige vraag.

P: Ja, dat begrijp ik. Voordat je verder gaat licht ik nog even kort toe wat ik versta onder snelle groei: Dat is zeg maar als bedrijven in de afgelopen drie opeenvolgende jaren in omzet of in aantallen werknemers gemiddeld me 20% of meer, eh, weten te groeien genereren.

X: Oke, helder. Om op je vraag terug te komen. In de aanloop vind ik altijd de 1111 regel wel interessant als vier factoren. Ken je dat?

P: Nee.

X: De 1111 regel zegt dat je 1111 punten moet hebben als je wilt investeren wil, eh, een investeerder wil 1111 punten zien voordat hij überhaupt overweegt om te investeren in een case. Eén punt voor het idee, tien punten voor een uitgewerkt plan, honderd punten voor een eh eh sluitende businesscase en duizend punten voor een werkend model, een werkende propositie. En ik denk dat, eh, als je kijkt naar, naar, bedrijfssucces, je kan er op een aantal manieren naar kijken. Maar uiteindelijk bewijst de markt of jouw bedrijf succesvol is. Als er vraag is door de markt. Als je een afzetmarkt kan vinden voor jouw producten, dan is je bedrijf succesvol. En daarnaast moet je het ook nog, ehm, eh, aan de operationele kant goed organiseren. Dus he, je moet iets hebben dat werkt in de markt. Die 1111 regel geeft aan, dat je dat kan aantonen, dan heb je dat. Het tweede is, ben je in staat om een organisatie goed in te richten. Zodanig dat je op een efficiënte manier producten bij je klanten krijgt.

P: Met jij bedoel je?

X: De ondernemer. En de derde is, en dat is mijn vakgebied, klopt het financiële plaatje ook? En weet je, je kan nog zo succesvol zijn, hard groeien en je operational excellence helemaal op orde hebben, maar als je te hard groeit, dan ga je aan je eigen groei kapot. Dus, je moet denk ik die drie dingen op orde hebben. Dus strategisch gezien, operationeel gezien, je moet

het efficiënt je bedrijf uit krijgen, wat je levert aan klanten. En drie, financieel moet het kloppen en moet je ook daarmee vooruit kijken om te weten waar je op af koerst.

P: *Dus je moet die vier factoren, als ik het zo mag zien, in die 1111 regel, waarbij je, of zijn er meer factoren?*

X: Kijk, een ondernemer wil niet alleen investeren in een bedrijf met een goed idee, maar ook als het bewezen is dat het klopt. Maar dan heb je het bewezen voor de markt. Dat wil nog niet zeggen dat als je een bedrijf start, dat je in staat bent om op efficiënte wijze jouw product of dienst naar de markt kan brengen. Ik bedoel als jij, in de consultancy zit, en je hebt een bezetting van veertig procent, dan hoeft ik jou niet uit te leggen, veertig procent directheid, hoeft ik jou niet uit te leggen dat het niet uit kan. Dan kan je nooit geld verdienen. En daarnaast moet je het financieel op orde hebben. Dus, strategisch, operationeel, financieel en dat strategische is de eerste test. Dan zou je moeten kijken zoals een investeerder kijkt. Als je er geld in wilt stoppen, dan heb je waarschijnlijk een goed bedrijf.

P: *Hm, helder. Ik eh, misschien nog even kort, om jouw taak binnen organisatie X is dat jij als CFO wordt ingehuurd om het financiële reilen en zeilen in deeltijd op je te nemen.*

X: Deeltijd financieel directeur van organisatie X en wij hebben dat concept van CFO2share genoemd omdat wij van mening zijn dat, dat je in elke bedrijf een goede financial nodig hebt, alleen niet veertig uur per week. Dus ik doe dat voor meerdere bedrijven, maar ik ben volledig van organisatie X, ik heb een mailadres van organisatie X. Ik bedoel, ik ga niet met kaartjes, als ik in gesprek ben met klanten, met financiers, etc., dan ben ik gewoon de CFO. En dan ben ik niet meer van mezelf, maar van de klant zeg maar.

P: *Duidelijk. Kun jij een voorbeeld geven van de snelle groei, want jij noemde net de ondernemers, he, eh, je hebt een plan gecreëerd en je moet het plan ook aan de man brengen, en je moet het kunnen organiseren in je bedrijf. Kun jij een voorbeeld nemen hoe je dat terug zag binnen dit bedrijf?*

X: Nou, ik denk dat dit bedrijf een goed voorbeeld van is.

P: *Waarom?*

X: Allereerst is het bedrijf heel snel gegroeid. Ze begonnen met eigenlijk niks. Ze hadden in het eerste jaar acht scholen en nu doen we er zestig en we zien drie jaar bezig bij wijze van spreken. Dat is heel stormachtig gegroeid. Een van de redenen is dat R. en T. ervaring hadden in de branche en wisten wat de problemen zijn in het onderwijs.

P: *Draagt hun ervaring dan bij aan de snelle groei van K.?*

X: Sectorspecifieke ervaring was er bij R. en later ook bij T. omdat zij met organisatie X gewerkt hebben en daar hun eigen bedrijf hadden. Zij hadden Organisatie Y en vanuit daar zijn ze begonnen met organisatie K. Ik denk dat R. meer de man is, en daarom is het ook een sterk team, die een markt kan ontsluiten en echt mensen kan begeisteren, mensen mee kan nemen, en enthousiast kan maken voor het personaliseert leren. En T. is het slot op de deur die ervoor zorgt dat de juridische kant, de structuur en de organisatie goed doordenkt. Zorgt dat het staat. En ook een feilloos instinct heeft voor als dingen van de rails aflopen. Die heeft als 1 van de eerste altijd door, hey, er gaat iets niet goed. En dan gaat die graven en daar komt daar altijd wel iets uit. En als die twee met respect voor elkaar kunnen samen, dan is één en één echt drie. Het zijn eigenwijze klootzakken.

P: *Haha. Een mooie samenwerking tussen beide dus. Kun je misschien een voorbeeld geven van hoe de ervaring van T. en R. hebben bijgedragen aan deze snelle groei?*

X: Zij hebben, voordat ze met K. begonnen, eh hebben zij als adviseur gewerkt eh, als consultant in de onderwijsbranche met Sens Leren heette dat bedrijf. En Sens Leren was ook oorspronkelijk eh ja, zeg maar de samenwerkingspartner met de Zweden. Dus die Joint Venture is ook in eerste instantie bij die partij aangegaan, later is daar financiering ingekomen en is dat allemaal veranderd. Maar zij hebben dus eh R. is bijvoorbeeld als adviseur mee geweest van met eh, voor schoolleiders en voor besturen ehm, ook een keer naar Zweden. En zo is hij met het concept in aanraking gekomen. Ja, ze hebben eh allerlei onderzoeken gedaan, ook op het gebied van blended learning, dus hoe leer je als leerling nou het beste. Ze hebben gewoon, ik ken de details niet, maar zij zijn gewoon als consultant werkzaam geweest en net zoals ik, hoe heb ik nou kennis van finance? Ja, dat is omdat ik gewoon 12,5 jaar voor PWC gedaan heb en er vervolgens in de praktijk elke dag mee bezig ben.

P: *Precies.*

X: Dat maakt dat hun kennis en ervaring zodanig is. Ze hebben ook heel bewust in het begin heel veel onderzoek gedaan naar: “wat speelt er nou precies bij scholen? Waar lopen ze tegenaan? Eh waar komt de behoefte aan vernieuwing vandaan? Welke scholen zijn dat dan? Welke typen scholen, is dat meer Montessori of is dat meer eh nou, zo zijn ze dus bij ‘zo-leer-ik-scholen’, dat is ook een apart clubje scholen, uitgekomen dus je bent aanvankelijk bij die scholen uit gekomen.” Ja en bij die scholen zijn ze gaan praten en die zijn geïnteresseerd. Daar hebben ze commitment van gekregen. Toen hadden ze echte customers, zeg maar, en konden ze aan de slag.

P: Oke, goed dat ze zoveel onderzoek hebben, eh, verricht van te voren.

X: Maar, trouwens, ik denk wat een hele kritische factor voor snelle groei is geweest en daar hebben we het nog niet over gehad, en dat is Hurbert Spencer, survival of the fittest noemde. Kan je aanpassen aan veranderende omstandigheden? Want toen dit bedrijf begon, was de insteek, werk samen met de Zweedse partijen. Die hebben een learning portal gemaakt, nou die portal kunnen we ook in Nederland onderwijs gemaakt, die hoeven we bij wijze van spreken alleen maar te vertalen, en dan geven we hem in licentie uit aan scholen en dan hebben we een business model. Nou, toen bleek dat dat bestaande Zweedse portal niet helemaal hier in de markt paste. Dus toen moesten we eigenlijk een portal gaan bouwen. Heel afwijkend van de businesscase.

P: Oké oké.

X: Vervolgens kwamen we bij de scholen en die zeiden: “Hoe moeten we hier mee werken?” En niet alleen hoe in de zin van een knoppencursus, hoe werkt dat ding? Maar hoe gaan we dit, dit is een fundamentele verandering van onderwijs, dus wat we hier moeten doen, wat we hier nodig hebben, is training, inhoudelijke training van, Wat is dat dan, leer doelgericht werken en hoe coach je dan een leerling in zo’n systeem? Dus dat betekent niet alleen dat je een nieuw ICT platform moest bouwen, maar ook een consultancy bedrijf moest worden, en eh, trainingen moet gaan verzorgen voor scholen. En zo zie je door de korte geschiedenis, dat er elke keer heel veel veranderd, dat er een mismatch dreigde te ontstaan tussen de propositie die er was en wat de behoefte in de markt lag en dat het de kunst is om daar heel flexibel in te zijn en je daarop ook aan te passen. Voor zover het nodig is, want als je kijkt naar het begin van Apple, niemand had gedacht dat je een smartphone telefoon wilde. Soms weet de markt ook niet wat die wil, maar in dit geval, als je scholen eigenlijk zegt: ik wil een heel nieuw onderwijsvorm implementeren, dan is het op zich niet onlogisch dat je de route van a naar b moet definiëren en dat je scholen moet begeleiden om daar te komen. Alleen veel dingen kan je van te voren niet zien. Dus de grote uitdaging is, is dat je goed kan aanpassen aan de omstandigheden.

P: De onderneming is in de beginfase door een behoorlijke transitie gegaan zo te lezen. Heb je misschien een voorbeeld hoe ervaring dan bijdraagt aan dat proces van: “Oh er is een mismatch en hoe gaan we daar mee om?”

X: Ja, dat heeft dus eigenlijk weer een beetje met hetzelfde te maken. Zij kennen... Kijk, scholen, de relatie is zo goed dat ze elkaar van beide kanten alles vertellen. Dus op het moment dat er dingen niet goed gaan dan zijn ze bereid om te zeggen: “Nou, prima, hier

hebben we wel wat te doen.”

P: De eerlijkheid waarin zij de gesprekken voeren met de andere scholen dus?

X: Ja, feitelijk wel. Wij hebben dit nu ‘closing the gap’ genoemd. Dat heeft niet helemaal te maken met het verhaal met Zweden. Kijk, Zweden heeft gewoon een heel ander systeem. Ik moet eerlijk bekennen dat ik niet precies weet hoe dat in elkaar zit.

P: Dat begrijp ik, dat verwacht ik ook niet van je.

X: Het begint natuurlijk al met andere eindexamen eisen. Maar ook de manier waarop eh, de modulaire opbouw die wij in Nederland hebben in die tredevakken en in de themavakken ja, die is anders dan in Zweden. Wij hebben het veel meer uitgewerkt en dat is de weg van de remmende voorsprong. In Zweden is men ooit begonnen een systeem te maken en wij hebben het in Nederland echt opnieuw uitgevonden en van de grond af weer opgebouwd. En dat werkte voor de Nederlandse markt goed. Waarom? In Zweden had je een systeem. Dan kom je op een school. Daar zijn misschien, weet ik wat, 50 leraren, 500 eh, leerlingen, 50 leraren. Die leraren zijn allemaal gewend om met dit systeem te werken. Dus jij hoeft niet een systeem te hebben waarin perfect, stap voor stap, wordt uitgelegd hoe je coaching gesprekken moet voeren, want iedereen weet hoe die dat moet doen. Dus, snap je?

P: Ik snap hem helemaal.

X: Het hele organisme is op gericht op een bepaalde manier van werken en in Nederland beginnen ze allemaal met nul en moet het systeem dat proces heel erg gaan ondersteunen. Ja, daar heb je iets anders voor nodig. Dat hebben zij backwards geëngineerd zeg maar, hoe doen ze dat nou in Zweden en hoe kan ik dat terugbrengen naar een systeem? Dat is één. En twee. alles wat er vervolgens niet goed ging, ja, daar hebben wij in elk geval gepoogd om eh aanpassingen te maken in het systeem waarbij we ook heel duidelijk gezegd hebben: “Ja, weet je, na twee jaar gaat iedereen klagen.”

P: Hoe hebben jullie dat gedaan, hebben jullie dan echt die gesprekken aan gegaan met die scholen of hoe is dat gegaan?

X: Ja, R. gaat als een school echt dreigt buiten het bos de afslag pakken en het bos in te verdwijnen, zeg maar, dan gaat R. daar langs en dan heeft hij een gesprek van: “Nou, oké, beginnen we even met waarom wilden we dit ook alweer?” Het tweede is: We weten dat in de loop van de tijd er allerlei stress en ellende ontstaat om dat de mensen ook door een cultureel veranderproces heen moeten.

P: Ja.

X: en als we dat nu allemaal weten en duidelijk hebben wat jullie te doen staan en jullie op basis van de klachten kunnen aangeven wat ons te doen staat, dan kunnen we dat vervolgens

bij elkaar brengen en dan maken we een plan. Zo is bijvoorbeeld de hele doorontwikkeling ontstaan. Bijvoorbeeld ook bepaalde vakken onvoldoende eh op kwaliteitsniveau waren. Dat is geïnterviewd; waar gaat het dan niet goed? En daar hebben wij doorontwikkelingsprogramma's op gemaakt. Waarop Frans en biologie en weet ik wat, al die vakken gewoon weer door de revisie gegaan zijn en we alles weer eh, dingen hebben aangepast. En daar ligt ook weer rol voor de scholen, want als zij dingen signaleren dat iets niet goed gaat kunnen ze dat bij onze helpdesk aangeven en kunnen wij weer dingen aanpassen. Dus als je daarover, je kan klagen dat het een klote systeem is. Je kan ook het gesprek aan gaan en zeggen: "Weet je, wij weten dat het dan niet perfect is, we moeten het verbeteren en willen jullie daar alsjeblieft bij helpen en vooral tickets aanmaken op het moment dat er iets niet goed gaat? Dan kunnen wij het ook oplossen."

P: terugkomend op de ondervinding van R. die je even geleden benoemd.

X: Hij heeft inderdaad veel ervaring in het onderwijs.

P: Kun je een voorbeeld geven hoe deze ervaring van R. nu bijdraagt aan de snelle groei van K.?

X: Hij gaat aan tafel en bespreekt met schoolbestuurders wat hij denkt. Hij vraagt wat zij belangrijk vinden en bespreekt met hen wat hij denkt dat belangrijk is in onderwijs. En helemaal natuurlijk, op het gebied van gepersonaliseerd leren. Daar hebben we in Zweden gewoon heel veel ervaring mee dus ja, daar kunnen ze die mannen gewoon niet heel veel nieuws meer vertellen. En R. is natuurlijk iemand die ook vanuit zijn persoonlijkheid eh, eh, vrij goed kan luisteren, woord roepen en boardroom presence heeft, he dus hij wordt heel serieus genomen ehm, door directeurs eh en doordat hij eh,

P: Ook het netwerk zit daarin?

X: Ja, kijk, ik denk dat de sleutel tot hun succes is: customer intimacy. Zij zitten zo dicht tegen die scholen aan. R. is de man die altijd vraagt: "Waarom wil je dit?." Want eigenlijk eh, je begint eigenlijk om te zeggen van: "kijk, het is gewoon een hele moeilijke weg, dus waarom wil je dit überhaupt? Ben je echt gemotiveerd? En als u dit wilt dan kunnen wij een hele map open klappen en kunnen wij precies vertellen wat je moet doen, in welke volgorde en zo tot een succes te maken." Maar ja, zij krijgen scholen, omdat eh één: Zij er heel veel verstand van hebben en omdat die scholen, doordat die relatie zo nauw is, bereid zijn om het aan andere klanten uit te leggen. Ik bedoel, op het congres heb je ze ook gezien, komen andere scholen ons verhaal vertellen.

P: Ja, dat congres daarin dan heel belangrijk om snelle groei te genereren?

X: Iets sterkers is er natuurlijk niet. Dus dat is heel effectief dus daardoor groeien ze hard. Ze hebben heel veel kennis en daar hebben ze ook echt heel veel in geïnvesteerd. Ze hebben ook met alle relevante partijen gesproken: met de inspectie, met de vo-raad, met de SLO. Noem het allemaal maar op. Dus iedereen kent hen ook. Zij zijn heel autoritair dus als je ook aan een willekeurige school gaat vragen, minstens de helft van de scholen is al langs geweest, is op congres geweest of is op reis geweest, de andere helft kent hen ook.

P: Oke, oke. En wat betreft T. z'n ervaring. Jij zegt ook onder andere, zijn juridische kanten is natuurlijk onmisbaar voor K. Hij heeft een feilloos instinct voor als iets over de rails loopt. Ehm, kun je misschien een voorbeeld geven van hoe T. met zijn ervaring zorgt voor die snelle groei binnen K.?

X: Nou T. zorgt er voor dat er een professionele organisatie staat dus dat bijvoorbeeld de afdeling ...

P: Hoe zorgt hij daar dan voor, J.?

X: en content ontwikkeld wordt, dat dan professioneel georganiseerd wordt, dat er planmatig wordt gewerkt.

P: Hoe doet hij dat dan? Hoe werkt dat dan?

X: Nouja, hij denkt juridisch dus hij denkt in structuren, in hokjes, in organogrammen, in plannen maken, in waar wil ik uitkomen en wat moet ik dan in welke volgorde doen om daar te komen? Waar hij ook heel belangrijk in is geweest, is dat het bedrijf überhaupt niet failliet is gegaan. Even heel simpel gezegd. Kijk, in het begin hebben ze natuurlijk geld opgehaald eh bij de aandeelhouders, maar ja, zij hadden beloftes dat ze volgens mij dat ze met zestien scholen zouden starten. En op basis daarvan zijn ze ook ... hebben ze in elkaar geknutseld. Uiteindelijk bleken dat acht scholen, die haakten op het laatst nog af. En dat was, weet ik veel, 1000 licenties. Nou, dat is twee ton op jaarbasis dus dat is echt veel geld. Dus hij heeft constant, zoals hij dat ook noemt, tering naar de nering gezet om te zorgen, vooruit te kijken. Ik noem T. altijd de eerste gans op het erf die aanslaat. Op du moment dat er ergens iets niet goed gaat, ziet T. dat dat een probleem wordt. Of althans, laat ik het zo zeggen, elk incident kan T. heel makkelijk vertalen naar een probleem. Daar reageert hij op en daarmee voorkomt hij dat het incident een ramp wordt, zeg maar.

P: Kan je nog een voorbeeld noemen waarin dan zo 'n keuze werd gemaakt waarin dan T. aansloeg als waakhond binnen die interactie of althans, niet in de interactie tussen T. en R. maar eh kun je misschien echt een expliciet voorbeeld geven?

X: Ik denk bijvoorbeeld een hele goede is geweest. Op een gegeven moment is er dus iemand aangenomen om de primair onderwijs propositie te ontwikkelen.

P: Ja.

X: En eh daar is een eh ja, hoe zeg je dat? Een soort plannetje voor geschreven van dit en dit en dit moet er ongeveer uitkomen. En ehm nou, dat plan werd naar twee maanden ofzo was die meneer ontslag geweest, die had dat gepresenteerd. En dan is er een meeting en dan zit iedereen braaf te knikken en T. was degene die zegt: "Hallo, maar dit is ongeveer hetzelfde als wat wij in het request hadden staan van dit moet eruit komen. Een soort herhaling van zetten. Deze man heeft onderzocht of het klopt wat wij gevraagd hadden." Dan flikkert hij hem er gewoon uit. En van een ander bedrijf, dan gaat iemand aanscherpen en aanpassen en uiteindelijk, wat bleek was, dat... Nee, volgens mij was het nog iets je anders. Wat bleek was, dat hij, die man, die had een stuk geschreven. Dat was eigenlijk te slecht voor woorden. Toen, en dat was dus een externe, he? Een freelancer die we ervoor betaald hebben. Interne mensen die hebben het allemaal dat stuk herschreven zodat het toch nog ergens op leek. Toen was T. degene die de kat de bel bond en zegt: "Nou, ik vind het eigenlijk niet goed." Toen werd gezegd: "Ja, we hebben er al heel veel energie in gestopt om het nog beter te maken dus misschien moeten we nog een extra slag om de arm nemen." Als dit al is eh, het verbeterde werk van die meneer, dan wil ik hem helemaal nooit meer zien. En nou, hij is dus iemand die geen genoeg neemt met... Hij zegt ook altijd, bijvoorbeeld ook met het ontslag van mensen. Als iemand niet functioneert, dan zijn mensen heel snel geneigd om te zeggen: "Dit gaat niet zo goed, maar hebben we niet een andere plek waar deze misschien zich opnieuw kan bewijzen?" Die luxe hebben wij niet, zeg maar, dus hij gaat er gewoon uit.

P: Precies.

X: Dus hij is zakelijk en dat helpt gigantisch.

P: *Zeker in een organisatie waaruit waar, met alle respect, mensen uit de publieke sector werkzaam zijn?*

X: Zeker en daarom is hij ontzettend nuttig. Kijk, R. is ook wel streng, maar T. is iemand die kan ook wel hard zijn als het moet.

P: *Even nog schakelen naar jou toe, want ik bedoel, jouw inzet is natuurlijk ook enorm van belang. Hoe draagt jouw ervaring in finance, ik heb er zelf wel een beeld bij, maar vanuit jouw woorden, hoe draagt jouw ervaring bij aan de snelle groei die K. doormaakt?*

X: Ik denk in eerste instantie, omdat ik goed kan schakelen met T., omdat we uit hetzelfde hout gesneden zijn als het gaat om eh inzicht in cijfers enzo, he? Dus daar zitten wij, wat T.

wil dat kan ik heel goed vertalen. Ik denk dat ik ook vooral in staat ben om eh te zorgen dat eh dat er in de organisatie dingen verbeteren. Niet zozeer op het gebied van finance, maar ik weet bijvoorbeeld binnen het marketing team hebben we, ja, is er gewoon geen goede, onvoldoende grip op de sales tunnel dus de sales ... is nog te labiel. Dan ga ik zitten met mensen en zeg: “Goh, ja, waar ligt dat nou aan en hoe kunnen we dat dan voorkomen? Hoe kunnen we daar een fatsoenlijke rapportage van maken?” en het inschatten van kansen vinden we zo lastig. Ja, dan moet iemand dat op papier gaan zetten en een tabel maken van als je dit en dit wel geregeld hebt dan is het maximaal eh een opportunity van 50% en als dit en dit en dit al in place is dan mag het 75 of hoger worden. Dus mijn rol is veel breder dan finance alleen. Ik hoorde laatst iemand zeggen van de CEO is de, de CFO is de architect van de organisatie. Nou, zo voelt dat voor mij ook. Dus het gaat er mij heel erg om hoe is de organisatie neergezet, wat kunnen we daar beter aan doen? Dat heeft ook te maken met een stuk automatisering dus je kan alles met handjes doen, maar uiteindelijk weet ik al bijvoorbeeld, waar we het afgelopen week bijvoorbeeld over gehad hebben, is... Wij hebben een goed school informatiesysteem nodig. Waar je wil weten wat er op die school speelt, welke afspraken er zijn gemaakt, hoeveel leerlingen zitten in welke klas, hoeveel docenten lopen er rond, wie zijn de contactpersonen? We hebben gewoon een ja, een klein managementsysteem daar nodig. Nou, dat is er nu niet. Daar is niet veel geld voor dus aan mij de uitdaging om met heel weinig geld iets neer te zetten wat solide is en one version of the truth. Wat we nu niet hebben, want nu houden we lijstjes bij en als ik vraag: “Hoeveel licenties heeft deze school?” dan kunnen ze niet zo goed antwoorden.

P: Ojee, ik hoor het al.

X: Op basis van drie excelletjes. Mijn rol is eigenlijk nog breder dan dat. Ik kijk nu ook mee met de deal met N. Ik denk na over T. en R., het is hun pensioen en ik ben daar best wel frivool in dat ik eh als het even kan, probeer ik hen te helpen en andere partijen niet te helpen, zeg maar, en er het meeste uit te slepen voor ze.

P: Ja, ik snap het. Helder.

X: Het is breder. Weet je, dit mag je niet opschrijven, maar is ook gebeurt. R. en zijn vrouw gaan scheiden, zeg maar. Nou, dat is heel veel gedoe geweest. Het heeft ook heel veel spanning opgeleverd tussen T. en R. onderling. Ik denk dat ik daar een hele goede rol in heb gespeeld. Ook om ervoor te zorgen dat die twee mannen weer on speaking terms kwamen met elkaar. Want ze hadden allebei daar last van, van die situatie.

P: *Hm hm.*

X: Maar de manier waarop T. daarop reageerde was namelijk heel fel en scherp erbovenop zodat hij altijd doet. Van ja, je moet jezelf weer bij de lurven grijpen en weer aan de slag. Zo'n type is R. niet. Als je R. de ruimte geeft gaat hij beter functioneren dan wanneer je hem bij zijn nekvel gaat zitten. Nou, dat soort gesprekken. Ook met T. die heel eigenwijs is ook en vindt dat wat hij goed doet gewoon goed is en geen zin meer heeft om te veranderen en dan toch voor elkaar te krijgen dat die twee weer in gesprek zijn geraakt met elkaar en het echt weer stroomt. Dat vind ik ook belangrijk in mijn rol.

P: *Dus jij bent eigenlijk ook, naast de CFO, de mediator van de groep? Grapje.*

X: Ik ben ook degene die, denk ik, heeft gezorgd of een belangrijk aandeel heeft gehad in dat de relatie met de Zweden weer is verbeterd. Ik heb gezegd, helemaal in het begin toen ik kwam, van "Ja, ik vind de balans in de is zoek. Jullie zijn aan het ondernemen en helemaal onafhankelijk van de Zweden en wat die Zweden doen interesseert jullie eigenlijk niet." Ze hebben jullie teleurgesteld in het begin van de, omdat jullie alles zelf moesten doen waarvan zij hadden gezegd in die dat zij dat voor elkaar hadden. En bij de Zweden zat, merkte ik toen ik daar was, een hoop frustratie over het feit dat hun idee was afgewezen eigenlijk. Zo hebben zij dat ervaren. Ik heb toen ook gezegd: "Uiteindelijk is het de kunst om te vinden waar de sleutel zit tot meer samenwerking." Ik zeg: "Ik denk dat, uiteindelijk, dat hij sowieso zit als het gaat om ICT. We hebben, K. is actief in verschillende landen. Ik denk dat ons idee gewoon heel goed is en bruikbaar." Nou, de planningsmodule wordt bijvoorbeeld nu uitgerold in India. Krijgen wij straks ook wat voor terug dus dat is ook voor ons niet verkeerd. We besparen op groepskosten, we krijgen er wat voor terug. Maar iets anders is ook.

P: *Wat dan?*

X: Kijk, je kan een school transformeren. Je kan daar een platform naar binnen schuiven, maar uiteindelijk gaat het er om dat die school ook beter wordt gematcht. Want een schoolleider, dat zijn ook niet allemaal absolute professionals. De kunst is wel om eh uiteindelijk ehm de expertise die in Zweden is ook hier weer ten gelde te maken. Nou, dat wordt nu gedaan. Dus de partnerscholen, wij willen uiteindelijk... We hebben nu vijf partnerscholen. Dat moet naar 50 partnerscholen groeien in de hele, zeg maar. Die worden begeleid door Zweedse professionals die scholen begeleid hebben zelf. Die precies weten, zij hebben een excellent eh inspectie oordeel in Zweden. De inspectie is zelf in Zweden geweest om daar te kijken hoe ze het daar georganiseerd hebben, omdat zij ook heel

graag dat normenkader in Nederland willen aanpassen. Ook voor dit soort nieuwe initiatieven. Maar eh ja, weet je, als die gasten naar een school gaan, ja, dan zie ik R. en T. ook glimmen van trots van: “Wow, die gasten hebben wel echt kennis van zaken.”

P: Ja, tuurlijk. Ja, gaaf.

X: En de scholen zijn helemaal blij. Die worden door de mangel gehaald, maar ze zijn ontzettend blij met een rapport van twee cm dik, bij wijze van spreken, waar precies in staat wat zij nog te doen hebben om uiteindelijk, ja...

P: Fantastisch, fantastisch, ja.

X: Het feit dat dat gesprek weer op gang is. Ik wil niet zeggen dat dat helemaal aan mij ligt. Ik hoor wel het verhaal van T. en R. en ik hoor ook, als ik met die twee mensen praat, een beetje het verhaal van C. en E. en die zijn Zweeds dus die laten wat minder doorschemeren. Maar ik geef gewoon mijn mening daarover en ik weet gewoon bijna zeker dat dat gewoon helpt.

P: Gaaf, gaaf. J., dankjewel.

X: Dus dit is mijn rol.

P: Ja, perfect, ja.

X: Ook een beetje de verbinder, denk ik, in de organisatie. Laat ik het zo zeggen, ik kan het ook niet laten, omdat ik zie dat het heel belangrijk is. Weet je, ik weet dat R. me daar heel dankbaar voor is en dat T. dat ook wel is, doe zou het misschien wat minder makkelijk zeggen. Maar daar gaat het niet om. Ik heb maar één belang en zo zit ik er ook echt in. Zo ben ik ook groot geworden. Ik dien als accountant, of in dit geval CFO, dien ik het belang van de organisatie of het belang van het maatschappelijk verkeer.

P: Juist.

X: Ik ben voor het grotere geheel aan het werk. En als dat nou vervelend is voor R., dat ik een bepaalde boodschap moet brengen, of voor T. of voor wie dan ook, het is altijd dat belang wat ik voorop heb staan. En nu ook, want daar moet ik zo meteen ook nog wat over vertellen. Nou zitten we ook weer in een hele interessante fase. Ja, daar geldt weer hetzelfde. Nou moeten we soms ook hard zijn en dan moeten we ook keuzes maken. En dan ben ik altijd degene die weer vanuit dit perspectief zegt van: “Jongens, vooruit, want dit is uiteindelijk het perspectief en dit is eh wat ons te doen staat. En ja, dat is niet leuk, maar we gaan het wel doen.”

P: Helder, ja. Dankjewel. Je staat net al even stil bij de samenwerking tussen jou, T. en R.

Over de interactie tussen jullie, kun je nog een voorbeeld geven van hoe dan in de interactie die jullie met elkaar hebben, hoe zeg maar dan hun ervaring bijdraagt aan de snelle groei?

X: T. is de bouwer van de organisatie en R. de visionaire ondernemer en ik de man van de financiën bij K. Als R. het congres opent dan hebben mensen tranen in hun ogen als het goed is. Dan moet hij wel zorgen dat hij een goede speech heeft, maar hij kan dat echt. In de gesprekken met N. is T. altijd diegene die zegt: “We moeten een presentatie maken, we moeten dit, T. is die doorwrocht... die schrijft alles op, die werkt alles uit, die vergeet geen komma en geen punt.” R. is daar heel anders in. Je moet aan R. niet vragen om een presentatie te maken. Je kan hem wel vragen om hem te geven. Wat werkt nou in die interactie ook om die groei te bewerkstelligen? Nou, ze zijn allebei hele snelle denkers, ze hebben heel veel ervaring en ze zijn ongelooflijk complementair aan elkaar. Als dat goed werkt en dat werkt nu goed. Dat werkte dus niet goed, zeg maar, een half jaar geleden. Eh als dat niet goed werkt, werkt het echt tegen. Dan zitten ze constant in elkaars vaarwater. Dan gaat t. aan R. vragen om een uitwerking te maken op papier van zeven kantjes en R. die werkt niet zo dus dan gaat T. klagen dat het er niet is en R. zegt dan: “T. is gek, want ik ga dat niet maken. We hebben het al 10 keer gemaakt. Ik weet precies wat ik ga vertellen bij N..” Weet je, dus dat is het verschil. Wat draagt bij aan groei? Dat is dat zij ook allebei hun plek kennen in de zin van waar zijn ze goed in en ze kunnen elkaar daar ook op vinden. En ze zijn allebei snelle denkers. Qua ideeën over waar de organisatie heen moet zitten ze heel erg op 1 lijn. Eh ze zijn ook goed in...

P: *Hoe dragen ze dat naar de organisatie uit dan?*

X: Nog een beetje te weinig vind ik. Er is nu ook een situatie dat ze ehm dat ze een verhaal moeten vertellen aan die organisatie om ook weer een volgende stap te maken eh en dat vraagt ook om timing, zeg maar. Dus kijk, wat ik nu vind dat steeds beter gaat, K. loopt er al heel lang rond, maar hij is nog nooit goed in positie gebracht en nu wordt dat steeds beter. En K. moet een beetje de ghost raider van R. zijn en K. moet ook zeggen van: “Dan en dan moet je dit en dit vertellen. Dit moet je vertellen aan je partner scholen en dit moet je aan je personeel vertellen, dit moet je zus, dit moet je zo.” en dan is R. die het vertelt. Dus aan de achterkant wordt alles geregeld. De hele communicatie wordt opgezet en R. krijgt zijn finance hour en vertelt het in de groep en ik vind dat we dat veel meer moeten doen. Ik zie nu ook dat er een mismatch ontstaat, soms, wat er tussen de organisaties allemaal gebeurt, waar mensen mee bezig zijn, de projecten die gedaan worden en de koers die R. en T. echt willen.

P: *Wordt daar dan niet over gesproken?*

X: Onvoldoende. Kijk, als zij wat rechtstreeks gaan aansturen en dan zie je meteen dat dat effect heeft. In de lagen onder die twee mannen gaan wel eens minder, raken dingen verstoord of dan gaat iemand anders het verhaal, net zoals de mensen bij de bushalte, die het verhaal doorvertellen zeg maar, één-op-één, dan krijgt de andere kant een heel ander verhaal. Daar is nog wel wat te winnen, maar het idee ansicht, de koers die zij hebben, de ideeën die zij hebben daarmee lopen ze een hoofdstuk, nou, een hoofdboek vooruit in de organisatie. Zij weten al, dat is ook het goede van die twee, zij weten al wat ze willen met de community die er nog niet is, zeg maar.

P: *Juist. Dat dragen ze dus uit naar de organisatie, maar dat moeten ze nog meer doen.*

X: Dat moeten ze wat meer doen inderdaad.

P: *Ja, helder.*

X: Je kan ook niet anders dan deze bespiegelingen met je personeel delen. Dan raken ze soms ook een beetje verdwaald daarin.

P: *Ja, dan krijg je onrust.*

X: Ja precies, dan krijg je onrust. Maar soms moeten ze wel een aantal van die vergezichten, die moeten ze even wel de tijd nemen om mensen mee te nemen. Ik denk dat dat inspirerend is, ook omdat R. dat heel goed kan.

P: *We hebben het net gehad over sectorspecifieke ervaring en management- en ondernemerservaring gehad.*

X: Ja, ja. Dat is ook heel belangrijk.

P: *Eh, met deze ervaringen. Denk jij dat er nog andere type ervaringen zijn die van belang zijn voor de snelle groei van K.?*

X: Ik denk dat groepsdynamiek heel belangrijk is. Ik denk dat het heel belangrijk is dat je aan je aan harde kant van de organisatie kan je heel veel kan organiseren, maar je wint het aan de zachte kant. Daar ben ik van overtuigd. Ben jij in staat om ervoor te zorgen dat de mensen in je organisatie het beste uit zichzelf kunnen halen. Als je dat kan heb je een enorme voorsprong. Dan moet je propositie nog steeds goed zijn, maar dan krijg je ene bepaalde dynamiek in het bedrijf om te presteren en om dingen beter te maken. En dat is super belangrijk. Groepsdynamiek kan ook heel fout omslaan. Bijvoorbeeld een salesteam dat heel succesvol is en dat zich verheven voelt boven de rest van de organisatie. Ik denk dat ervaring met een organisatie bouwen, super belangrijk is. Misschien is het gewoon ervaring met leiding geven! Sectorspecifieke kennis, leiding geven, en het is ook belangrijk om ervaring met je zou kunnen zeggen, onderdeel van het team zijn, ben je bereid om jezelf ondergeschikt

te maken als ondernemer aan het belang de organisatie. En dat is lastig. En in het begin zie je vaak dat ondernemers heel dominant zijn, maar op een gegeven moment is het groter dan zichzelf. Dan kan je er niet meer bij weg lopen. Dat kan je gewoon niet maken. Je kan niet zeggen, dit is mijn bedrijf en ik loop er bij weg. Je hebt iets gecreëerd dat groter is dan jezelf.

P: Dan moet je daar aan onderhevig zijn met jouw positie?

X: Zij wisten dat ze op goud gestuit waren. Toen ze dit vonden, in Zweden. Een neus voor een goede propositie, voor een businessmodel. Dit is een model waarvan ik denk dat scholen in Nederland dit hanteren, hier kan je niet op tegen zijn. Dan zou er nog heel veel kaf van het koren moeten worden gescheiden, maar een neus hebben voor een idee. Vervolgens het kunnen bouwen van een propositie, en met name daar omheen, maar met name survival of the fittest. The fittest waren zij, maar waarom? Zij konden zich aanpassen. Zij zijn in staat gebleken om dat elke keer aan te passen en de propositie zodanig te modeleren aan de behoefte van de markt.

P: Zij hebben de veranderende omgeving voor waarheid aangenomen en op die manier het bedrijfsmodel er op aangepast?

X: Ja, want of of, nog beter, ontdekken hoe die scholen in elkaar zitten. Dat valt mij ook op, nu wij met andere strategische partijen praten, dat zij zo weinig kennis hebben van wat er zich in die school zich afspeelt. Waar is behoefte aan? Hoe werkt dat? Wat kan een school zelf? Wat kunnen docenten zelf, wat kunnen ze vooral niet? Dat helderder werd, waren zij in staat om die propositie aan te passen. Ik denk dat dat een belangrijke is, ehm, ik denk dat verder een belangrijke is dat zij in staat zijn geweest om hele goede mensen uit de markt te halen. Eh, ondanks dat zij nog een kleine organisatie waren. Het hele idee van, ze hebben een hele goede, althans, een beetje verdekt gedaan. Ze hebben hele goede promotie gedaan voor wat ze aan het doen waren. Hun missie en visie was helder en had een enorme aantrekkingskracht op mensen. Dus als wij sollicitaties uitzetten, vacatures uitzetten, krijgen wij enorm veel reacties omdat het echt, het past gewoon. Dus goede mensen gevonden. Organisatie gebouwd, bereidheid gehad om los te laten, dat is ook heel moeilijk als je van een startup komt en doorgroeit naar een scale-up. Loslaten is het grootste probleem. Altijd alles zelf gedaan, overal zelf aangezet. Nu gaan andere mensen het doen, minder dan wat jij zelf 'goed' vindt. En hoe ga je daar mee om zonder dat je jezelf overlaad met werk? Dat hebben zij goed gedaan.

P: Kan je misschien een voorbeeld geven van die goede promotie?

X: Ik denk in alle eerlijkheid dat K. al zo'n naam heeft dat een aantal mensen daar graag wil werken. M. L. Is directeur geweest van een VO school, die is nu relatiemanager bij ons dus

iemand anders M. van N., die is directeur van een PO school in Almere, en die heeft voor haarzelf een subsidie geregeld en zij mag nu, naast haar directeurschap, twee dagen bij K. werken. En die kunnen we nu ook betaald inzetten. Ja, weet je, bij welke klant komt het voor dat iemand tegen jou zegt: “Ik ben klant bij jullie, maar ik vind het zo gaaf, ik wil twee dagen van de 5 bij jou werken. Ik heb zelf subsidie geregeld en ik ga klanten binnenhalen.”

P: *Hoe komen die mensen bij K. terecht?*

X: Die zijn klant geworden, ja. Ik denk dat het meest... Wij doen niet aan marketing, he? Wij doen aan corporate communicatie. Wij doen niet aan marketing. Dus scholen willen uiteindelijk met gepersonaliseerd leren. Zij gaan zoeken en komen tot de conclusie: er is één partij die er echt verstand van heeft en dat is K. in Nederland. Dus die komen naar ons toe op het congres, via een reis, en die zijn dan enthousiast. Uiteindelijk komt er dan een relatiemanager bij hen en dan maken ze een plan. Dat plan leidt ertoe dat ze een proof of concept ondertekenen en dat zij eigenlijk gaan bewijzen aan hun toekomstige leerlingen dat zij dit in hun school waar kunnen maken. Zodat je serieus onderwijs kan geven, want als je dit een beetje onhandig doet dan leiden de leerlingen daar natuurlijk onder. En zo worden ze klant en als het heel goed gaat, dan worden ze uitgenodigd op het congres om iets te presenteren of als ze dat heel leuk vinden. Zo komen ze steeds dichterbij onze organisatie te staan, omdat wij allemaal community bijeenkomsten hebben. Zo krijgen we dan de mensen aangeboden. We hebben nu één trainer die wil ook graag in dienst komen. Die doet heel veel trainingen voor ons en die wil dan... J., die die reizen organiseert, die werkt als freelancer, die wil gewoon bij de club horen, die wil in dienst komen. Het kan hem niet schelen of hij meer of minder verdient. Hij wil onderdeel van die organisatie zijn. Dat kom ik tegen. Maar dat gebeurt hier dus wel.

P: *Helder. Echt gaaf dat iedereen zich zo sterk verbonden voelt tot de merknaam K.*

Even een andere vraag over de snelle groei die jullie doormaken. De vraag schiet eh, me zo te binnen. Groeien jullie wellicht te hard?

X: Ik ben ervan overtuigd dat als wij te hard zouden gaan, we gewoon kunnen opschalen. Wij moeten gewoon een portal leveren en meer licenties schrijven. En we moeten meer training geven. Wij hebben een flexibele schil met trainers en coaches. Het enige is dat we met relatiemanagers meer scholen moeten binden. Ik zou gewoon meer gas geven.

P: *Het is me duidelijk geworden.*

X: Laatste voorbeeld: op het congres, we gaan geen aanbieding doen voor bijvoorbeeld reizen naar Zweden? Hoezo niet? Een school die gaat op reis en kan korting krijgen. Hoezo

niet? Nou dan zijn we te commercieel. Hoezo? Die school wil graag op reis. Er is soms wat angst om te commercieel te zijn. We merken ook dat we een hele professionele partij hebben, die Ko., die oud directeur communicatie van Heineken is geweest, die weet precies hoe dat werkt. En die heeft al 100x interviews met journalisten gedaan en eh. Dus die eh, die is CCO2 share. Hij heeft hier gewoon een contract van anderhalve dag. Dat werkt gewoon heel goed en dat geeft heel veel vertrouwen. Ko. heeft alle media van Y weg genomen en dat ligt bij Ko. Dus alles wat bijvoorbeeld getwitterd wordt et cetera, dat komt eerst bij hem op z'n bureau en als hij denkt: "Hmm, dat moet ik even met R. bespreken, dan gaat het door en anders vangt hij het af."

***P:** Op die manier lijkt het alsof jullie steeds meer externe professionaliteit naar binnen te halen?*

X: Daar geloof ik dus in, dat dat werkt. Ik geloof heel erg in die 2share concepten en dat is niet zozeer omdat ik het zelf heb, maar ik zie heel vaak, bijvoorbeeld HR. Wij hebben nu fulltime mensen voor HR en wij zijn ook een people's organisation met al die trainers en coaches enzovoort, maar in die fase daarvoor kan je echt een HR officer to share gebruiken. Die zorgt dat je dossiertjes op orde zijn, dat als er wat mis is ingrijpt en zorgt dat er een goed personeelspakket is. Al dat soort dingen. Aan de marketing idem dito. Aan de financiële kant idem dito. Zijn heel veel functies die, die mede het succes bepalen van een organisatie. Als je een aantal dingen op HR niveau niet geregeld hebt, kan je behoorlijk op leeg lopen.

***P:** Helder, dus verbeteren, maar ook genoeg zaken die goed gaan.*

X: Er is een teken dat we succesvol zijn. Die strategische partij die met ons wilt praten. De CEO van deze partij heeft een behoorlijke research gedaan met wie hij wel of niet wilt praten en heeft een aantal keuzes gemaakt en heeft ons uiteindelijk uitgekozen.

***P:** Duidelijk. Dank voor je tijd en uitleg!*

