

De ontvankelijke leider – succesvol innoveren in mkb-bedrijven

✍ JOHAN REIJENGA EN ARJEN VAN KLINK | 📷 ANNEMIEKE KUIPER

Het MKB is de motor van de Nederlandse economie. Toch gaf het Nederlands Comité voor Ondernemerschap enkele jaren geleden een “winstwaarschuwing”: “Ondernemers hebben een uitdaging in het verschieft om verdienmodellen te innoveren en aan te passen aan nieuwe mogelijkheden en omstandigheden. Sommige ondernemers zouden hier hulp bij nodig kunnen hebben.” Met de coronacrisis is de urgentie van de waarschuwing alleen maar toegenomen. In dit artikel belichten wij de rol van leider bij innovatie in het MKB. Uit ons onderzoek blijkt dat de leider innovatie behoorlijk in de weg kan zitten.

ROL VAN DE LEIDER IN HET MKB

In mkb-ondernemingen is de leider veelal de directeur-grootaandeelhouder. Hij of zij is meestal prominent aanwezig. Dat is een kracht, maar heeft ook risico's voor innovatie. Want innovatie gedijt in een open cultuur, waar samenwerking voorop staat, waar ruimte is voor nieuwe ideeën en waar tegenspraak mogelijk is. De dominantie van de leider kan, bewust maar meestal onbewust, deze cultuur dempen.

“
De leider is een kracht,
maar ook een risico voor
innovatie.”

Hoe deze positie van leiders in mkb-ondernemingen gedurende de ontwikkeling van het bedrijf ontstaat is te verklaren met behulp van het groei-fasenmodel van Greiner. Elke fase vraagt zijn eigen leiderschap. Bedrijven maken een evolutie door in groei naar volwassenheid in vier fasen:

1. **CREATIVITEIT.** Veel ondernemingen groeien vanuit de creatieve geest van de ondernemer bij het vinden van een 'problem-solution fit'. Bij de start van het bedrijf is de ondernemer zich bewust van een kans en wordt hij weinig gehinderd door bestaande denkbeelden in het oplossen van het door hem gepercipieerde mogelijkheden. Leiderschap wordt dus getoond in creativiteit.
2. **LEIDING.** Na de fase van creativiteit zal de ondernemer ervaren, dat er (meer) personeel moet komen en dat er taken verdeeld moeten worden. Kortom, dat hij een groep mensen bij elkaar moet brengen. Dat vraagt meer sturing en een meer formele organisatie om de vraag vanuit de markt op een min of meer standaardwijze te kunnen bedienen, een 'product-market fit'. Leiderschap wordt getoond in het leiding geven aan een team van mensen.
3. **DELEGATIE.** In deze fase is het bedrijf een formele organisatie geworden. Er is een vaste kern van medewerkers gevormd, de techniek om te produceren is ingebed en het management kan veel processen overlaten aan me-



dewerkers. Door de overdracht van taken en bijbehorende bevoegdheden ontstaat er voor de leider (weer) ruimte. Leiderschap in deze fase is delegeren om daarmee ruimte te creëren voor visie en continuïteit.

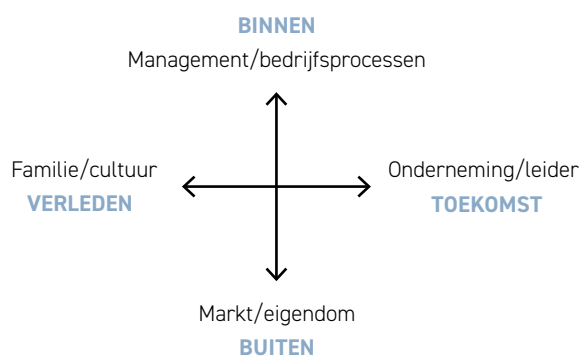
4. **COÖRDINATIE.** Vanuit de vorige fase ontstaat behoefte aan meer controle waarbij routines en denkwijzen in regels en procedures komen vast te liggen. Dominante logica zijn gedeelde waarden en normen in een bedrijf – “zo werken we hier”. Dominante logica is een kracht en kan een onderneming naar een volgende groeifase helpen. Maar het kan ook verstikkend werken en daarmee een blokkade vormen voor verandering. Leiderschap in deze fase gaat er om de dominante logica positief in te zetten, creativiteit te benutten en opnieuw te gaan ondernemen. Dan kan een nieuwe groeicyclus van de onderneming aanvangen.

Naast de verschillende ontwikkelstadij van zijn bedrijf heeft de leider van een familiebedrijf te maken met het krachtenveld van familie, het bedrijf en het eigendom. Hij moet deze drie systemen in evenwicht zien te houden, terwijl ze elk eigen belangen en doelen hebben: waar de familie gericht is op harmonie, eenheid en continuïteit, richt het bedrijf zich op winst en productiviteit en richt het eigendom zich op rendement op geïnvesteerd vermogen en waardevermeerdering. De rol van de leider in het mkb is dus een ingewikkelde positie; het is een ‘kruis’ dat gedragen moet worden door sterke schouders. Het ‘kruis van de leider’ in het mkb bestaat uit vier dimensies (zie figuur 1).

Voor vernieuwing van hun bedrijf moet de leider zich richten op de toekomst, gebruik makend van kansen in de markt, het fundament van het verleden en de kracht van de mensen in de onderneming. Het vraagt om leiders die in de cyclus van hun onderneming kunnen meebewegen en die de vier dimensies van het kruis in samenhang kunnen nastreven.

DE PRAKTIJK: DRIE CASES

Wij beschrijven hieronder drie cases, waarin het kruis van de leider en de impact op innovatie tot uitdrukking komt. De cases zijn afkomstig uit onderzoek van het Kenniscentrum Business Innovation bij mkb-bedrijven in de maakindustrie in de regio Rotterdam.



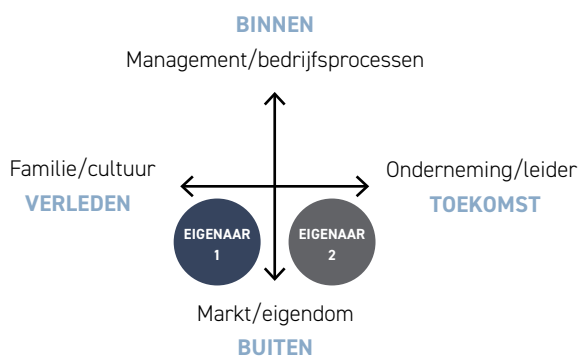
Figuur 1 Kruis van de leider (Rosenstock, 1970 bewerkt)

1 Familiebedrijf met twee broers als eigenaren

Het bedrijf bestaat enkele decennia en heeft met een patent lange tijd een sterke positie in de markt gehad. De belangrijke Nederlandse markt gaat nu door nieuwe regelgeving veranderen en zet de toe-



komst van het businessmodel onder druk. Tegelijkertijd dienen zich buitenlandse markten aan waar het bestaande product goed verkocht kan worden en het huidige businessmodel van de onderneming kan worden gecontinueerd. De onderneming is in handen van twee broers. Waar de ene broer veel meer wil exploreren voor de toekomst en niet wil investeren in nieuwe machines voor hoge volumes, ziet de andere broer juist toekomst buiten Nederland om met het huidige product te 'cashen'. Het resultaat is een tweedeling in het bedrijf, want de broers hebben allebei een deel van het personeel achter zich. Door het uitstellen van een strategische keuze is een lastige financiële positie en onzekerheid in de organisatie ontstaan. Het kruis van de twee leiders:

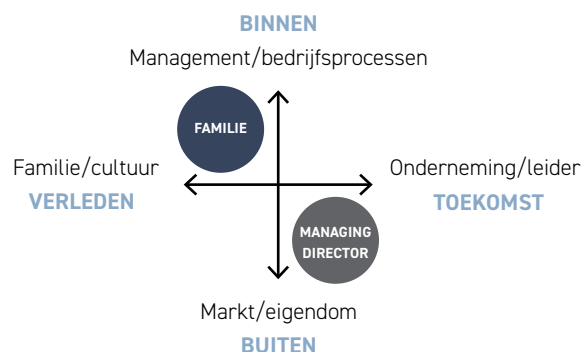


Figuur 2 Kruis van de leider bedrijf 1

2 Bedrijf met een familie die 75% eigenaar is en een directeur die 25% eigenaar is

Er zijn vier generaties van de familie werkzaam geweest in het bedrijf; de familie heeft enkele jaren geleden een directeur van buiten aangetrokken maar bezit nog wel de meerderheid van de aandelen. De onderneming is van origine een machinefabriek, gericht op eenvoudige werkzaamheden in opdracht van derden. Een eigen innovatie heeft echter recentelijk geleid tot nieuwe productmogelijkheden. De directeur wil de kans van deze vinding graag benutten en daarmee de onderneming omvormen. Hij heeft enkele jonge engineers aangenomen om deze strategie uit te voeren. Het meekrijgen van de familie en het personeel uit de fabriek verloopt moeizaam, want de toekomstvisie breekt met bestaande activiteiten en familie en personeel zijn behoudend. Het ontbreekt aan verbinding tussen het verleden en de toekomst en dat ondermijnt het vertrouwen in de directeur.

Het kruis van de familie en de managing director:

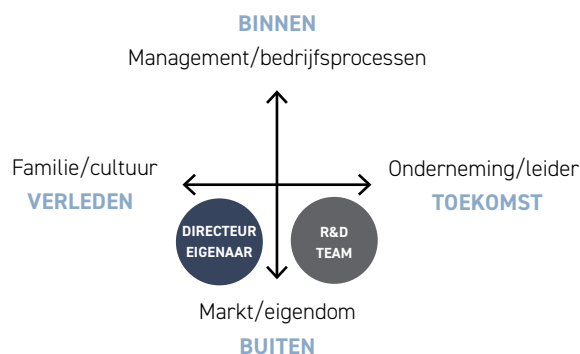


Figuur 3 Kruis van de leider bedrijf 2

3 Familiebedrijf met één directeur-eigenaar

Het bedrijf levert aan multinationals wereldwijd. In dit bedrijf is er sprake van een directeur-eigenaar als enig aandeelhouder. Hij is de vierde generatie in de onderneming. Hij is op jonge leeftijd door omstandigheden directeur geworden. De focus van toen is ongewijzigd tot op heden. Zijn routine is om alleen te innoveren als de klant een order wil sluiten en hij de innovatie zelf goed kan doorgronden. Het bedrijf floreert, maar door de focus van de eigenaar worden kansen die R&D-personeel zien niet goed benut en daarmee is het lerend vermogen van het bedrijf beperkt. Niemand weet wat er in het hoofd van de directeur omgaat. Het personeel vraagt zich dan ook af hoe het straks zonder hem gaat, mede gelet op het feit dat hij nauwelijks spreekt over hoe hij de bedrijfsopvolging voor zich ziet.

Het kruis van de leider:



Figuur 4 Kruis van de leider bedrijf 3

LEIDINGGEVEN AAN INNOVATIE IN HET MKB

De drie praktijkvoorbeelden zijn exemplarisch voor veel mkb-ondernemingen: leiders hebben de neiging om zich te concentreren op één of twee dimensies van het kruis van de leider. Daar ligt hun kracht en/of daar is de dominante logica van de onderneming gevestigd. Van deze situatie zijn leiders zich vaak niet bewust, ook al omdat het gedrag zich vanzelfsprekend over langere tijd ontwikkelt. Daarbij is een leider in het mkb vaak een solist en is zijn gedrag geen gespreksonderwerp tussen hem en zijn medewerkers. De focus op één of twee dimensies van het kruis van de leider blokkeert vernieuwing. Hoe kan een leider zijn gedrag doorbreken en ruimte geven aan vernieuwing?

“Het kruis is
alleen niet te
dragen.”

Ten eerste moet de leider de toekomst willen 'horen'. Hij zal zich moeten realiseren dat hij nooit alleen antwoord voor de toekomst kan vinden. Het kruis is alleen niet te dragen. Hij zal samen met zijn mensen een visie en strategie moeten ontwikkelen die verleden en toekomst verbindt en die keuzes maakt.

Ten tweede moet hij ruimte geven aan daadwerkelijke innovatie. Hij is als leider verantwoordelijk voor de aansturing van een team, maar moet zelf niet overheersen. Goed om anderen binnen de onderneming echt ruimte te geven, door budget, tijd, verantwoordelijkheid en bovenal als leider de eigen mening niet voorop te zetten.

Ten derde moet de leider de drie belangengroepen (familie, bedrijf, eigendom) in de onderneming op één lijn zien te krijgen om de strategie effectief te kunnen uitvoeren. Dit vraagt een goed verhaal en veel geduld.

Ten slotte moeten kennis en routines van het personeel worden vernieuwd om mee te kunnen denken en te werken aan innovatie. Mede gelet op het relatief lage percentage formele scholing dat medewerkers in het mkb krijgt is hier veel nodig.

CONCLUSIE

Innovatie is belangrijk, maar mkb-ondernemingen hebben er moeite mee. Met name de overgang naar vernieuwing is voor veel leiders lastig. Bedrijven in het mkb dreigen vast te lopen in vaste routines en dominante logica. Om deze situatie te doorbreken kan het kruis van de leider helpen om duidelijk te maken wat de houding van de leider (en andere groepen binnen de onderneming) is en welke aanpassing gewenst is. Een leider die zich kwetsbaar opstelt wordt ontvankelijk voor de visie en meningen van anderen binnen en buiten het bedrijf. Luisteren naar anderen biedt de mogelijkheid om ideeën te verzamelen en opnieuw te ondernemen. Leiders in het mkb: begin dus bij uzelf. ■

MEER INFORMATIE?

Stuur een bericht naar:
businessinnovation@hr.nl



Johan Reijenga

Arjen van Klink