



Bavaria is een succesvol geprofessionaliseerd familiebedrijf

Veel familiebedrijven willen graag professionaliseren, maar dan wel zonder hun ondernemerschap te verliezen. Het optimale resultaat is te bereiken door een stevige basis te leggen met behulp van de 'lean' filosofie van Toyota, zelf een familiebedrijf dat moest professionaliseren. De principes: standaarden afspreken, altijd weten waar je staat en strak samen spelen.

ONDERNEMEN EN PROFESSIONALISEREN

DE JUISTE BALANS VINDEN IN HET FAMILIEBEDRIJF

Dirk Harm Eijssen

Hoe kunnen wij ons bedrijf professionaliseren en tegelijkertijd ondernemend blijven? Met deze vraag worstelen diverse familiebedrijven. De volgende vraag is vaak: wat wordt onze rol als familiedirecteur tijdens en na het professionaliseren? De zorg is bij veel familiebedrijven groot dat in het proces van professionaliseren het bedrijf bureaucratisch en formeel wordt, haar flexibiliteit en alertheid naar de markt minder wordt en de grip van de familie op het bedrijf afneemt. Dit artikel gaat in op de uitdagingen van het professionaliseren en geeft praktische handvatten voor de organisatie en de familie in dit vaak lastige, maar essentiële proces om de continuïteit van de onderneming te kunnen garanderen.

De kern van het professionaliseren

Professionaliseren is een containerbegrip waar geen eenduidige definitie voor is. Ook het begrip "professioneel management" wordt veelvuldig gebruikt zonder eenduidige definitie. Veel ondernemers en familiebedrijven brengen professionaliseren echter vaak in ver-

band met het brengen van meer structuur, overzicht en grip houden, creëren van duidelijkheid voor (de nieuwe) medewerkers, maken van betere interne afspraken, efficiënter worden, het wiel niet steeds opnieuw (laten) uitvinden of administratieve zaken efficiënter regelen.

Het rationaliseren en formaliseren van de onderneming lijken het lastigste te zijn voor familiebedrijven, omdat deze elementen de voorbode kunnen zijn van bureaucratie en starheid. En dat is wel het laatste waar het familiebedrijf op uit wil komen. Mijn ervaring is echter dat familiebedrijven vooral –vanuit emotioneel oogpunt– veel moeite hebben met delegeren. Delegeren is namelijk het kunnen loslaten en binnen duidelijk en afgesproken kaders het uit handen geven van bevoegdheden aan medewerkers, vaak externe managers. Delegeren betekent dat leidinggevend en medewerkers besluiten mogen en zelfs moeten nemen die misschien anders zijn dan de besluiten die de familie zou nemen. Cruciaal hierin is dat vooraf afgesproken is:

- wat de verantwoordelijkheid van de leidinggevende c.q. medewerker is;

- wat de concrete doelstellingen zijn voor de medewerker en zijn of haar afdeling;
- dat binnen deze verantwoordelijkheid hij of zij de vrijheid heeft een eigen invulling te geven en eigen keuzes te maken en
- ook de familie binnen de afgesproken kaders blijft.

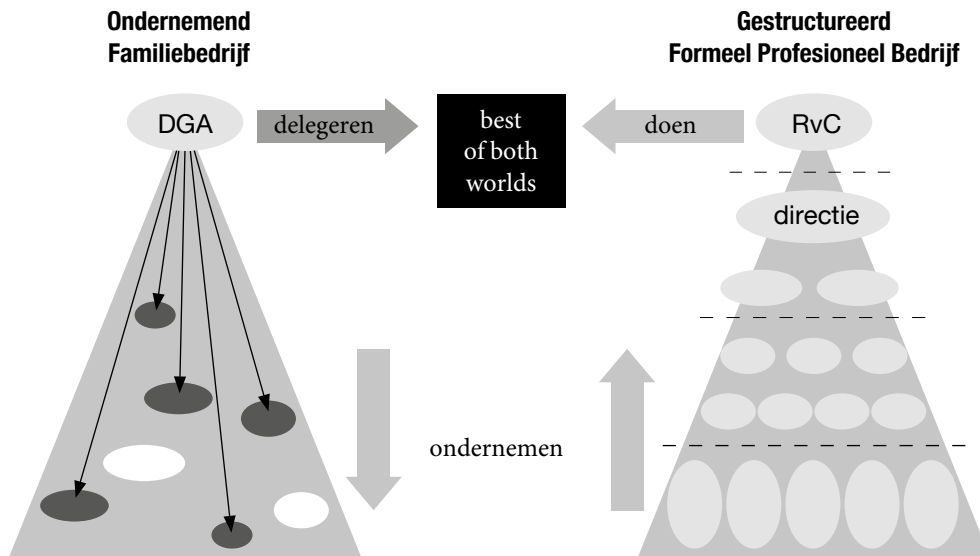
Leiden vanuit intuïtie

In de praktijk is dit om meerdere redenen lastig voor niet alleen de eigenaren en directies van familiebedrijven, maar ook voor de medewerkers:

- Familiebedrijven worden vaak vanuit intuïtie geleid. De visie en strategie zit “tussen de oren” van de familie en is vaak niet uitgewerkt. De eigenaar heeft zijn voelspriet in het bedrijf en neemt besluiten op basis van alle informatie die hij formeel of informeel tot zich krijgt. De grote vraag is of de familie-directeur zijn “fingerspitzengefühl” met de leidinggevendenden in het bedrijf kan en wil delen, zodat zij in staat zijn verantwoordelijkheid en besluiten te nemen.
- In hoeverre hebben werknemers van familiebedrijven

het ondernemerschap in zich? De medewerkers zijn in de afgelopen decennia vooral goed geworden in het blussen van brandjes, gaten dicht lopen en snel reageren op de (veranderende) ideeën van de eigenaren en worden gewaardeerd om hun inzet en loyaliteit. Familie-eigenaren zien vaak loyaliteit en flexibiliteit van hun medewerkers aan voor ondernemerschap. Ondernemerschap is echter kansen zien, lef tonen, geloven in jezelf en doorzetten. Niet alle familiebedrijven waarderen deze eigenschappen bij hun medewerkers, omdat zij vooral zelf willen ondernemen en de lijnen willen uitzetten.

Het grote verschil tussen familiebedrijven en (over)gestructureerde formele bedrijven is dat het ondernemerschap in familiebedrijven vooral in de top en dus bij de familie zit (en niet bij de medewerkers) en dat formele bedrijven juist ambitieuze ondernemende medewerkers aantrekken die echter afgeremd kunnen worden door de bureaucratie en politiek binnen een corporate omgeving. Dit is in figuur 1 aangegeven. De uitdaging is om “best of both worlds” te realiseren.



Figuur 1: “Best of Both Worlds”: ondernemerschap binnen familiebedrijven en formele professionele bedrijven

DE UITDAGING IS OM PROFESSIONALITEIT EN ONDERNEMERSCHAP HAND IN HAND TE LATEN GAAN

Hoe Best of both worlds bereiken?

Bij het begeleiden van het “professionaliseren” van familiebedrijven heb ik gemerkt hoe belangrijk het is om een goede basis te leggen om te professionaliseren en ondernemerschap bij de medewerkers te bevorderen. Deze basis kan uitstekend vanuit de lean-filosofie gelegd worden. Lean is namelijk (door) ontwikkeld in het familiebedrijf Toyota door de stichter van Toyota, Sakichi Toyoda, zijn zoon Kiichiro Toyoda, zijn neef Elji Toyoda en productiemanager Taiichi Ohno in de jaren '60 en '70. Het familiebedrijf Toyota moest professionaliseren om in Amerika auto's te kunnen verkopen die voldeden aan de hogere kwaliteit van de Amerikaanse merken. De basis van lean was en is het elimineren van activiteiten die geen waarde toevoegen en het leveren van een constante hoge kwaliteit: de cultuur wijzigen van brandjes blussen naar continu verbeteren. Daarbij is het essentieel dat medewerkers op alle niveaus in de onderneming eigenaarschap en ondernemerschap ontwikkelen. De basisprincipes van lean en professionaliseren zijn:

Principe 1: Standaarden als basis voor verbetering “als er geen standaard is, hoe kun je dan verbeteren?”

In veel familiebedrijven zijn er vaak wel ongeschreven wetten, maar beperkte standaarden over bijvoorbeeld operationele of administratieve processen of de budgetcyclus. Zie het als de ontwikkeling van een voetbalelftal: zodra er afspraken zijn gemaakt en worden nageleefd over bijvoorbeeld positiespel gaat het team veel effectiever spelen. De standaard is de op dat moment beste manier van werken. Werken volgens de standaard betekent dat individuele opvattingen niet worden geaccepteerd en dat medewerkers van hoog tot laag volgens deze

standaard werken. Daarmee zijn de kaders bekend, zijn medewerkers aanspreekbaar op het hanteren van de standaard en kunnen stappen gemaakt worden om vanuit de standaard verder te verbeteren. De eerste praktische stappen in het realiseren van de standaard zijn:

- Vaststellen welke standaarden allereerst nodig zijn
- Bij elkaar brengen van medewerkers om hun persoonlijke werkwijze en vakmanschap duidelijk te krijgen (hoe doe je iets en waarom doe je het zo)
- Met elkaar op basis hiervan de standaard bepalen en deze vastleggen
- Medewerkers trainen in de nieuwe standaard
- Handhaven van de standaard, tonen van voorbeeldgedrag (door de directie)
- Verbeteren van de standaard op basis van initiatieven van medewerkers

De voordelen van het werken met standaarden is dat het wiel niet iedere keer opnieuw uitgevonden hoeft te worden, er duidelijkheid gecreëerd wordt, medewerkers elkaar kunnen en mogen aanspreken op het werken volgens de standaard en de organisatie gaat leren. Vanuit de standaard wordt eigenaarschap gecreëerd en worden medewerkers uitgedaagd om de standaard verder te verbeteren. Juist door processen te standaardiseren wordt ruimte gecreëerd voor creativiteit en ondernemerschap.

Principe 2: Weet waar je staat

“Als je niet weet waar je staat, dan handel je alleen vanuit reactiviteit”

Van iedere medewerker, van directie tot de werkvloer, mag verwacht worden dat hij of zij continu weet of ze voor of achter lopen ten opzichte van het plan. Tevens mag verwacht worden dat iedereen proactief achter-

JUIST DOOR PROCESSEN TE STANDAARDISEREN WORDT RUIMTE GECREËERD VOOR CREATIVITEIT EN ONDERNEMERSCHAP

★★

standen signaleert en nadenkt welke (correctieve) acties nodig zijn om de achterstand in te lopen. Dus niet wachten (op de familie) of wijzen naar elkaar, maar eigenaarschap nemen. Het implementeren van dit principe betekent echter nogal wat. Concreet houdt dit in dat:

- de directie in staat moet zijn om de lange termijn visie en doelstellingen te vertalen naar concrete doelen op alle lagen van de organisatie van jaar- tot op dagniveau;
- medewerkers de doelen meekrijgen en zelfstandig en eenvoudig kunnen zien of ze voor of achter lopen;
- leidinggevenden met grote regelmaat “rondjes lopen” langs hun medewerkers om hen te faciliteren en coachen op houding, gedrag en de nieuwe manier van werken en
- medewerkers de instelling ontwikkelen om proactief te worden, elkaar aan te spreken en initiatieven te nemen.

Op basis van de standaarden en het concreet maken van doelen op dag-, week-, maand- en jaarniveau wordt de onderneming voorspelbaar, zijn medewerkers aanspreekbaar en wordt de basis voor continu verbeteren en eigenaarschap gelegd. Beide principes kunnen echter alleen worden gerealiseerd vanuit het derde principe:

Principe 3: Strak Samenspel

“Zaaïen, water geven en dan pas oogsten ontstaat vanuit ritme en discipline”

Veel familiebedrijven zijn gegroeid vanuit ondernemerschap, het herkennen en oppakken van kansen, flexibiliteit en passie. Deze elementen lijken haaks te staan op structuur en discipline. Echter, zonder discipline en gestructureerde opvolging vanuit de directie zal een organisatie zich slechts beperkt ontwikkelen en professionalise-

ren. Ook hier geldt de vergelijking met een voetbalelftal: een creatieve spits kan alleen tot zijn recht komen als de rest van het elftal gedisciplineerd is in de opbouw van het spel. Bij familiebedrijven is de grote uitdaging om vanuit de directie het goede voorbeeld te geven. Als zij niet gedisciplineerd zijn en de principes uitdragen en herhalen, wie gaat het dan doen? In ieder geval niet de medewerkers, die gewend zijn aan de cultuur van brandjes blussen en dit eigenlijk wel fijn vinden.

Conclusie

De uitdaging is om professionaliteit en ondernemerschap hand in hand te laten gaan. De belangrijkste conclusie is dat, juist door te standaardiseren en duidelijkheid te creëren, ondernemingen in staat gesteld worden om ondernemerschap lager in de organisatie te verankeren. Door kaders mee te geven aan medewerkers wordt eigenaarschap gecreëerd. En het realiseren van eigenaarschap is een voorwaarde voor ondernemerschap.

Over de auteur:

Dirk Harm Eijssen is eigenaar van het adviesbureau Gwynt, gespecialiseerd in het ondersteunen van familiebedrijven en tevens president commissaris bij het 2e generatie familiebedrijf Merford.

