

Transcriptie Lisette Brattinga Podcast voor ondernemers # 110

Welkom bij de Lisette Brattinga Podcast voor ondernemers.

Ik ben Lisette. Bedrijfskundig Business Coach. Ik help dienstverlenende ondernemers met een mooi bedrijf die vast lopen en voelen dat er meer in zit.

Niet alleen qua omzet.

Maar vooral een bedrijf bouwen dat weer past bij wie ze nu zijn geworden, hoe ze willen leven en waar ze naartoe willen.

En dat doe ik goudeerlijk. Met een frisse bedrijfskundige blik én veel aandacht voor de menselijke kant daaronder.

Want ondernemen gaat nooit alleen over strategie maar ook over jou.

Vandaag vertel ik je over de keerzijde van een bedrijf dat lekker groeit.

Zit er een keerzijde aan lekker groeien dan? Kun je je misschien bijna niet voorstellen.

Maar ik zie in de dagelijkse praktijk dat je om te groeien niet altijd maar dóór moet groeien. Als je snapt wat ik bedoel. Dat groeien gaat meestal door meer klanten te verwelkomen, meer omzet, meer mensen aannemen en hup weer door naar het volgende omzetdoel.

Ja dat gaat een tijdje goed. Totdat je bedrijf harder groeit dan de binnenkant – je organisatie – aankan.

En dat gebeurt vaker dan je denkt. Zeker bij bedrijven die in een paar jaar tijd flink zijn gegroeid en waar ondertussen nog heel veel werkt zoals toen ze veel kleiner waren.

Ik moest hier laatst weer aan denken omdat ik een aantal maanden met een consultancybedrijf heb samengewerkt. Een heel succesvol bedrijf. Goeie reputatie, grote overheidsklanten zowe in Nederland als in Europa , ze zijn bizar goed in wat ze doen en geen enkel probleem met het aantrekken van jong talent, ze staan in de rij.

Het bedrijf was in drie jaar tijd verdubbeld in aantal mensen.

Dus als je aan de buitenkant keek dacht je: nou, dat gaat lekker daar.

En dat ging het natuurlijk ook.

Alleen was de binnenkant van het bedrijf niet in hetzelfde tempo meegegroeid.

Dat begon steeds meer te wringen.

Er was te veel los zand ontstaan in de organisatie. Rollen en taken waren niet altijd duidelijk, wie is nou precies waarvoor verantwoordelijk, wie beslist wat, wie stuurt wie aan? Er werd veel tijd verspilt aan het zoeken, naar de juiste persoon, naar het juiste document naar de beste manier om projecten aan het pakken. Iedereen deed het op zijn eigen manier. Het leiderschap was onvoldoende meegegroeid en de mensen die het bedrijf runden waren zelf natuurlijk ook hartstikke druk. Allemaal meewerkend voorman slash vrouw.

Dat zie ik vaker: Een bedrijf groeit en in het begin kun je nog heel veel oplossen zoals je het altijd hebt opgelost. Even overleggen. Even vragen aan je collega. De ondernemer die alle knopen doorhakt. Vaak iemand die ook niet graag delegeert. Collega's die bijspringen bij projecten omdat het druk is en ondertussen zijn ze bij teveel projecten betrokken, vervaagt het ownership en blijven er belangrijke dingen liggen.

Met een klein team werkt dat vaak nog wel.

Maar als je bedrijf verdubbelt, wordt “we vragen het wel even aan.....” op een gegeven moment een heel beroerd systeem.

Dan merk je dat de organisatie iets anders nodig heeft.

En dat vond ik bij dit bedrijf zo interessant.

Want er was ontzettend veel wat juist heel goed ging. Dat bleek ook toen ik de organisatie analyseerde. Mensen waren heel betrokken, hielpen elkaar, ze waren trots op het inhoudelijke werk dat ze deden, maakten impact omdat ze met belangrijke grote transformaties bezigwaren en ze wilden die informele cultuur absoluut niet kwijt.

Dus dan moet je ook oppassen dat je niet gaat professionaliseren om het professionaliseren.

Daar krijg ik persoonlijk ook een beetje jeuk van.

Dan komen er ineens procedures, managementlagen, formulieren, systemen en weet ik wat allemaal bij. Terwijl juist die ondernemende cultuur en korte lijnen onderdeel kunnen zijn van waarom zo'n bedrijf succesvol is geworden.

Je wilt dus niet alles omgooien.

Je wilt zien waar het begint te kraken.

Waar past de organisatie niet meer bij de omvang van het bedrijf?

En wat is er nodig voor de volgende fase?

Dat was hier de echte vraag.

En ze wilden natuurlijk verder groeien, maar mijn advies – dat viel niet meteen in goede aarde, zie nog die gezichten van het management tijdens mijn presentatie – was om de groeistelling naar beneden bij te stellen. Ging dus een hele discussie aan vooraf maar uiteindelijk zagen ze in dat dat de enige goeie richting was.

Want soms is de slimste manier om verder te groeien, eerst even te stoppen met groeien.

En dat is natuurlijk best een interessante boodschap als een bedrijf bij je komt met groeiambities.

We hebben tijdens die drie maanden heel goed gekeken naar het bedrijf zoals het er op dat moment stond. Naar de mensen, de organisatie, de verantwoordelijkheden, het leiderschap, de toekomstplannen en waar het vastliep.

Mijn conclusie was dat het fundament eerst steviger moest worden.

In de analyse – flink aantal interviews gedaan - kwam bijvoorbeeld naar voren dat het management te druk was en onvoldoende beschikbaar, dat verantwoordelijkheden duidelijker moesten en dat er meer aandacht nodig was voor de interne organisatie. Digitalisering was een rommeltje, mensen werden van het kastje naar de muur gestuurd en konden niet snel vinden in de systemen wat ze nodig hadden. Er was onderling wat spanning, er werd wat afgemopperd bij het koffiezetapparaat, kost allemaal tijd en ergernis. Is niet goed voor de sfeer. Kan echt killing worden voor een bedrijf want na een tijdje loopt je net opgeleide talent de deur weer uit, kun je weer opnieuw beginnen.

Dus hebben ze hun groeidoelstelling tijdelijk naar beneden bijgesteld.

Even on hold zelfs.

Ze hebben op mijn advies een operationeel manager aangenomen en zijn eerst intern dingen op orde gaan brengen. HR is geprofessionaliseerd, duidelijkere taken en verantwoordelijkheden, eerlijkere salarisschalen – ook dat was beetje random georganiseerd, overlegstructuur gemaakt en zo voorts. Interne klachten werden serieus genomen, er werd iets mee gedaan voor zover mogelijk.

En pas toen dat stond, ging die ambitieuze groeidoelstelling weer omhoog.

Dat vind ik nou slim groeien.

Ik zie dit ook bij kleinere ondernemers.

Je hoeft echt geen consultancybedrijf met tientallen medewerkers te hebben om dit mechanisme te zien.

Ik zie het ook bij ondernemers die al jaren bezig zijn en een mooi bedrijf hebben opgebouwd.

Je bent ooit begonnen met iets waar je heel goed in bent. Daar kwamen klanten op af. Je kreeg een goede naam. Je aanbod werd uitgebreider, je ging meer verdienen, misschien kwamen er freelancers bij of medewerkers en ondertussen ontstond er een bedrijf.

Vaak zonder dat je daar iedere stap bewust voor hebt uitgetekend.

Het groeit gewoon.

En dat is ook logisch. Je bent aan het ondernemen.

Alleen komt er een moment waarop je merkt dat de manier waarop je het altijd hebt gedaan niet meer zo lekker werkt.

Je zit zelf nog overal tussen.

Klanten willen jou.

Je team komt voor allerlei beslissingen bij jou.

Je hebt inmiddels zes verschillende dingen die je verkoopt omdat er door de jaren heen steeds iets bij is gekomen.

Je agenda zit behoorlijk vol en ondertussen heb je ook nog allerlei ideeën over wat je volgend jaar wilt gaan doen.

En daar zit voor mij een interessante groeivraag.

Want dan kun je je afvragen hoe je nóg meer klanten krijgt.

Maar ik zou eerst eens kijken wat er gebeurt als die klanten er daadwerkelijk komen.

Kun jij ze aan? Kan jouw bedrijf het aan? Wil je eigenlijk wel méér klanten of liever betere klanten?

En levert meer omzet je ook meer winst en vrijheid op of vooral meer gedoe?

Dat zijn belangrijke vragen.

Als je deze vragen niet beantwoord dan loop je vast.

Zolang een bedrijf kleiner is, kun je ontzettend veel opvangen met energie, betrokkenheid en gewoon hard werken.

Zeker als je een goeie ondernemer bent. Je fixt het wel.

Maar daar zit natuurlijk ook een grens aan.

Op een gegeven moment helpt harder werken niet meer. Dan heb je keuzes te maken over hoe je bedrijf in elkaar zit, waar jij nog wel en niet van bent, wat je aanbiedt, met welke klanten je wilt werken, wat je team zelfstandig kan doen en waar je eigenlijk naartoe wilt met dat hele bedrijf.

En veel ondernemers stellen die vragen soms te laat.

Snap ik ook.

Als iets goed gaat, waarom zou je eraan gaan sleutelen?

Omdat goed niet automatisch betekent dat het ook geschikt is voor waar je naartoe wilt.

Dat is volgens mij de crux.

Je bedrijf kan prima passen bij de ondernemer die je vijf jaar geleden was en behoorlijk slecht bij de ondernemer die je nu bent.

Of prima werken bij vijf ton omzet en beginnen te piepen en kraken als je richting een miljoen gaat.

Of financieel fantastisch draaien terwijl jij ondertussen denkt: is dit nou het bedrijf waar ik de komende tien jaar mee verder wil? Neh, eigenlijk niet.

Daarom kijk ik bij groei ook nooit alleen naar omzet.

Ik wil weten waar je naartoe wilt.

Wat voor bedrijf wil je eigenlijk?

Hoe wil je zelf werken?

Waar wil je je tijd aan besteden?

Welke klanten wil je?

Wat wil je verdienen?

Hoeveel vrijheid wil je?

En wat moet er dan in je huidige bedrijf veranderen om daar te komen?

Daar zitten vaak hele andere antwoorden dan: meer doen.

Soms moet je dus snoeien om te groeien

Dat kan betekenen dat je eerst je organisatie beter inricht. Dat je verantwoordelijkheden anders verdeelt. Vaak is het ook nodig om afscheid te nemen van aanbod waar je ooit enthousiast over was maar wat nu vooral tijd kost. Het betekent selectiever worden met klanten. Of dat je eindelijk iemand aanneemt voor een rol die jij al twee jaar half zelf zit te doen.

Of je besluit juist dat je helemaal geen groter team wilt en je verdienmodel daarop aanpast.

Daarom vind ik "groeien" ook zo'n interessant woord.

Iedereen denkt meteen omhoog.

Meer.

Groter.

Maar groei kan ook zijn dat je bedrijf eenvoudiger wordt. Dat je meer winst overhoudt met minder gedoe. Dat je drie dingen schrapt en eindelijk weer focus hebt. Dat jij op vrijdagmiddag niet meer met je laptop op schoot zit omdat er nog van alles door jou opgelost moet worden.

Dat is óók groei.

Misschien wel veel interessanter.

Dus als jij een mooi bedrijf hebt en voelt: er zit meer in, ik wil naar een volgende fase, dan zou ik mezelf niet alleen afvragen:

Hoe kan ik verder groeien?

Ik zou ook eens kijken naar:

Kan je bedrijf de groei die jij voor ogen hebt eigenlijk wel aan?

Want daar kan zomaar je grootste groeikans zitten.

Niet in iets nieuws. Maar verbeteren wat er al staat. Even stoppen met groeien, de boel goed bekijken, keuzes maken en zorgen dat het weer klopt.

En daarna kun je weer gas geven. Ik zie dit in ieder geval tot betere resultaten leiden, vooral ook voor de langere termijn!

Bedankt voor het luisteren.

Als je mij wilt helpen met de podcast om deze meer bekendheid te geven, stuur deze podcast dan door naar andere ondernemers. Ook help je mij door deze aflevering te beoordelen met een aantal sterren op Spotify. Zo komt mijn podcast hoger in de ranking en kan ik meer ondernemers helpen.

Ik vind het ontzettend leuk als je laat weten wat je uit deze aflevering hebt gehaald. Of waar je een volgende podcast over zou willen horen. Je kunt me vinden op LinkedIn, Instagram of stuur me gewoon een mailtje via lisette@lisettebrattinga.coach.

Dank je wel he en tot de volgende aflevering!