

Geschied voor het ondernemen

Organisatieadviseur Anton de Boer helpt al jaren bij bedrijfs-overnames. Het belangrijkste tijdens zo'n proces is het toekomstige ondernemerschap, en dat is juist waar De Boer naar kijkt. Om de ondernemer zijn kwaliteiten en de nog te ontwikkelen vaardigheden te ontdekken, maakt zijn organisatieadviesbureau De Boer c.s. gebruik van diverse methoden om de toekomstige ondernemer op weg te helpen.

Tekst: Lilian Braakman
Fotografie: René Faas

Vanuit het kantoor van De Boer c.s. in Leeuwarden helpt de 58-jarige organisatieadviseur Anton de Boer ondernemers bij bedrijfsovernames. Een van de aspecten waar de oprichter van het organisatieadviesbureau zich op concentreert in het overnameproces, is de geschiktheid voor het ondernemerschap. Om te toetsen of de ondernemer geschikt is voor het ondernemerschap, heeft hij samen met zijn collega's een bepaalde aanpak ontwikkeld. Zo vult de beoogde opvolger vragenlijsten in die toegespitst zijn op de kwaliteiten die nodig zijn voor het ondernemerschap. Ongeveer twee weken nadat de vragenlijsten zijn ingevuld volgt een persoonlijk gesprek, dat meestal bij de ondernemer thuis is. De Boer: "Voor het gesprek hebben wij vaste thema's die wij de ondernemers van te voren laten lezen. Deze transparante manier van interviewen zorgt ervoor dat de spanning die een overname met zich meebrengt plaats maakt voor rust en openheid in het gesprek. De praktijk toont aan dat transparantie het gesprek verbetert."

BIG FIVE

De vragenlijsten die de ondernemer vooraf invult, zijn zorgvuldig afgestemd op de rol en kwaliteiten die van belang zijn voor het ondernemerschap. Meer specifiek is hij gemaakt voor de food- en agrisector geeft De Boer aan. "De gebruikte vragenlijsten zijn vervaardigd met wereldwijd geaccepteerde methoden. Dat is nodig om een objectief en betrouwbaar rapport te schrijven. Vanuit de antwoorden kunnen we zien welke kwaliteiten een ondernemer heeft. Deze kwaliteiten toetsen wij onder andere aan de hand van de big five, ook wel de vijf belangrijkste persoonlijkheidsdomeinen genoemd waarover je met relatieve zeker-

heid iets kunt zeggen. Bijvoorbeeld stabiliteit en om kunnen gaan met tegenslag, contactuele opstelling en energie in het contact, open staan voor veranderingen en vernieuwing, de bereidheid te leren, samenwerken en delen en ambitie en doorzettingsvermogen."

"In het rapport geven we naast een beschrijving ook een visuele weergave van het ondernemersprofiel, dat is vastgesteld met verkregen uitkomsten uit de vragenlijsten en het persoonlijk gesprek. Dit is een soort web met de belangrijkste kwaliteiten die nodig zijn voor het ondernemerschap. In dit profiel is een lijn getrokken die de minimale score weergeeft met de negen benodigde kwaliteiten voor het ondernemerschap. Daarbij is ook de score van de persoon in kwestie zichtbaar.

.....
'Het ondernemersprofiel
is de afgelopen jaren
veranderd'
.....

Het komt voor dat een ondernemer op bepaalde onderdelen hoog scoort en op andere wat lager. De hoge scores zijn persoonlijke kwaliteiten. De lagere scores zijn aandachtspunten die mogelijk te verbeteren of verder te ontwikkelen zijn." Een aantal eigenschappen die in het ondernemersprofiel staan zijn stabiliteit, de oriëntatie op presteren, zelfdiscipline en planmatigheid.

Nadat het rapport is geschreven volgt een nagesprek over de bevindingen. "We kunnen ook adviseren om bijvoorbeeld een cursus of opleiding te gaan volgen", geeft De Boer aan. Het rapport is persoonlijk en dus ook vertrouwelijk. Anderen krijgen hierin geen inzage. "Soms laat een klant het zelf zien aan derden,



Anton de Boer: 'In onze begeleiding kijken we ook naar

maar dan is dat een bewuste keuze en soms ook met een specifiek doel. Bijvoorbeeld om in een maatschap op basis van een samenwerkingsanalyse te bepalen wie het best bepaalde taken voor zijn rekening kan nemen."

ONDERNEMERSPROFIEL

En belangrijk aspect tijdens bedrijfsovernames zijn de generatieverschillen die het proces beïnvloeden. "Je mag er vanuit gaan dat bij

merschap staat centraal



de generatiedynamiek'

de helft van de overnames waar wij bij betrokken zijn, dit een aandachtspunt is. Bij de andere helft zien we dat schaalvergroting het proces bemoeilijkt. Daarnaast nemen de eisen waaraan een ondernemer moet voldoen toe. Gelukkig blijkt de jongere generatie heel talentvol te zijn. Zij kunnen op het groeiende eisenpakket anticiperen. Vroeger werd een bedrijf vaak door een persoon overgenomen. De nieuwe generatie lijkt beter te kunnen delen en ziet ook

het voordeel hiervan in, bijvoorbeeld vrije tijd. Deze verandering vraagt om andere en nieuwe kwaliteiten. Niet alleen autonomie - de drang om zelf een eigen onderneming te runnen - maar ook het delen van verantwoordelijkheid, verschillen qua werkstijl, manier van leidinggeven en het omgaan met verschillende visies of tegenstellingen zijn belangrijk. Hieruit blijkt dat er meer interne dynamiek ontstaat, waardoor de eisen die aan het ondernemerschap

zijn gesteld wijzigen. Daarom is het ondernemersprofiel in de afgelopen jaren veranderd."

GENERATIEDYNAMIEK

Omdat De Boer c.s. na het rapport nog hulp aanbiedt tot het proces rond is - en zelfs daarna nog als klankbord fungeert - hebben zij generatieverschillen gesignaleerd op gebied van samenwerken. Zo legt De Boer uit: "Er zijn vier groepen. De twintigers komen uit een tijd van recessie en zijn daar aan gewend. Het is ook de generatie die met technologie is opgegroeid. De dertigers zijn opgegroeid in een economisch sterke periode en zijn een management en organisatiecultuur gewend. De ouders van de twintigers zijn doorgaans vijftigers. Zij komen uit een economisch matige periode, maar ook in een tijd waarin automatisering zijn intrede deed. Juist door de overeenkomsten qua economische en culturele achtergrond kan deze generatie goed samenwerken met twintigers. Hierdoor verloopt een overname tussen hen vaak soepeler. De ouders van de dertigers zijn de zestigers. Zij komen uit de tijd van de wederopbouw en de mechanisatie. Tussen deze ouders en kinderen lijkt er over het algemeen meer spanning te zijn bij het samenwerken. Daarnaast zitten zij ook in de fase dat een overdracht dichtbij is. In onze begeleiding houden we rekening met deze generatiedynamiek, zoals wij het noemen. Naast aandacht voor de nieuwe ondernemers, is er ook oog voor de ouders. Zij krijgen immers een nieuwe rol. We hebben gemerkt dat de verschillen tussen generaties een rol spelen bij een bedrijfsovername. Maar ook de verschillen tussen kinderen uit eenzelfde gezin en tussen mannen en vrouwen spelen mee. Met onze ervaring kunnen wij deze verschillen aantonen en samen met de betrokkenen aan een oplossing werken voor een geslaagde bedrijfsovername."

Spiegelgesprek

Voor bedrijfsopvolgers in de agrarische sector heeft Rabobank het Rabobank Opvolgers Perspectief ontwikkeld dat bestaat uit een Spiegelgesprek, een financiële scan en een vijfdaagse opvolgerstraining. De Boer c.s. heeft in 2006 met Rabobank het onderdeel Spiegelgesprek ontwikkeld. Voor het gesprek vult de opvolger eerst een vragenlijst in waarna een persoonlijke gesprek volgt, het Spiegelgesprek. Binnenkort vindt het duizendste Spiegelgesprek plaats.