

## De kunst van het loslaten

Het Financieele Dagblad, 6 maart 2008

Binnen mkb-kringen hoor je steeds vaker dat er te weinig sterk groeiende middelgrote en kleine bedrijven zijn. Vooral als het gaat om bedrijven boven de honderd medewerkers. Dat is niet goed. De voordelen hoef ik niet te noemen. Maar groei moet je wel héél goed voorbereiden.

Bij bedrijven waar ik werkte heb ik sterke groei meegemaakt. Dat is prettig, want het gaat goed en de vooruitzichten zijn goed. Normaliter betekent het meer omzet en winst. Groei kost echter ook energie en geld. Het proces is niet pijnloos.

Mijn eerste ervaring was bij het toen net geprivatiseerde ingenieursbureau NS, in de periode dat de Betuwelijn en de hogesnelheidslijn voor ontzettend snelle groei zorgden. Binnen een paar jaar was het bedrijf van een paar honderd tot boven de duizend mensen uitgedijd. Het was er dynamisch. Elke week kwam er een nieuwe medewerker op de afdeling. Het was de tijd van nieuwe pc's en software, schuiven met tafels, voorstelrondes en de eerste werkdag van nieuwe mensen.

De nieuwelingen moesten worden ingewerkt door collega's die zelf tot hun nek in het werk zaten. Hun vragen gingen over de meest eenvoudige zaken, zoals waar je een pen en papier kon krijgen, en over specifieke onderwerpen zoals software en systemen.

Daarnaast is er de bedrijfscultuur. Het is géén vanzelfsprekendheid dat het goed gaat. Wanneer wordt er koffie gedronken? Hoe wordt er vergaderd en wanneer word je geacht je chef te informeren? Het was leuk om je bij zo'n bedrijf welkom te voelen, maar het was minder leuk als niemand tijd vrij kon maken als je iets voor je werk nodig had.

Bij een normale groeiproces vormen nieuwe medewerkers een klein percentage van het totaal en valt de investering in hun inwerkperiode niet op. In een situatie waarin er voor bijna elke oude medewerker één nieuwe bij komt, stijgt de spanning bij alle mensen en systemen. Op een gegeven moment gaan mensen zichzelf en hun eigen werk beschermen. Dat is het kritieke punt waarop het bedrijf mensen en projecten gaat verliezen.

De tweede keer was ik zelf verantwoordelijk voor een afdeling. We waren normaal aan het groeien. Dat werd anders toen we een megaproject hadden binnengehaald. Het was groot feest, champagne voor iedereen. Het ging om een project met zeer strenge eisen aan het ontwerpproces en de uitvoering ervan.



Zo moest onze directeur, zelf manager en technisch specialist, het project trekken. Het project moest op de bouwlocatie door een bouwteam worden uitgevoerd. Dat betekende: heel snel heel veel goede mensen leveren, onze lopende projecten laten draaien en nieuwe mensen aantrekken die intern en bij het bouwteam moesten werken. Oude en nieuwe medewerkers werden naar projectlocaties gestuurd. Het inwerken gebeurde in het bouwteam, terwijl wij vooral mensen aan het zoeken en selecteren waren.

In zo'n situatie is het lastig om je afdeling als een geheel te behouden. Kwaliteit komt onder druk te staan. Veel wordt geïmproviseerd. Communicatie met klanten wordt lastig en bekende gezichten voor de klant zijn opeens weg. Het ergste vond ik dat mensen hun gevoel voor het bedrijf verloren.

Na een jaar ben ik een eigen bedrijf begonnen. Ik wilde iets doen met mijn dromen en kwaliteiten. Het megaproject werd na een paar jaar met succes afgerond, maar ik denk dat het bedrijf er uiteindelijk niet beter van is geworden. Eén ding staat vast: de oude afdeling, waar wij erg trots op waren, kwam niet meer terug.

Sinds ik zelf een klein bedrijf heb, heb ik andere ervaringen opgedaan met het groeiproces. Alles bij een klein bedrijf is persoonlijker. Naarmate je verder groeit, wordt de afstand tot je collega's en projecten groter. Een mkb'er is gewend alles zelf te regelen. Op een gegeven moment is dat niet meer haalbaar. Je moet leren te delegeren en erop vertrouwen dat anderen doen zoals jij het gedaan zou hebben. Het is de kunst van het loslaten.

**Navid Otaredian is directeur van AdveXis en verbonden aan managementcentrum de Baak.**