



DE NIEUWE TRADITIE

< Vorige

DE ONDERNEMER DIE NIET ZICHZELF KAN ZIJN, KAN NIET ONDERNEMEN!



Probeer niet iemand te worden, die je niet bent. Er zijn teveel voorbeelden van potentiële opvolgers die op pure wilskracht iets nastreven wat niet bij hen past en daar uiteindelijk zelf aan ten onder gaan, bijvoorbeeld omdat ze denken dat ze het hun familie verplicht zijn. Kan iemand zichzelf zijn in het bedrijf van de familie? En, is het bedrijf, met deze persoon aan het roer, dan in goede handen?

Ondernemen kun je leren, maar ondernemer zijn, dat ben je of dat ben je niet!

Datgene wat succesvolle ondernemers daadwerkelijk onderscheidt van de minder succesvolle, naast een gezonde dosis geluk, is over het algemeen moeilijk aan te leren wanneer het niet in aanleg in iemands persoonlijkheid aanwezig zijn. Om op een objectieve wijze vast te stellen of iemand in potentie geschikt is als ondernemer, is een assessment een onmisbaar instrument, op voorwaarde dat er gekeken wordt naar de juiste competenties en persoonskenmerken.

In dit artikel gaan we op drie onderwerpen dieper in:

- ▶ de twee competentiegebieden die De Nieuwe Traditie onderscheidt voor de rol van algemeen directeur-eigenaar van een familiebedrijf;
- ▶ de persoonskenmerken die een voorspelbare waarde hebben op de ontwikkelbaarheid van het ondernemer zijn;
- ▶ hoe deze persoonskenmerken en competenties door een ontwikkelassessment zichtbaar en ontwikkelbaar gemaakt kunnen worden.

De noodzaak van een objectief beeld

Wanneer het tijd wordt op zoek te gaan naar een opvolger van de huidige ondernemer, hoe weet de familie dan dat iemand geschikt is om op termijn het bedrijf over te nemen? Ga je dan af op het gevoel of bijvoorbeeld op het feit dat iemand goed kan leren? Onderzoeken wijzen uit dat talent mooi is, maar karakter en toewijding veel belangrijker zijn om het succes te kunnen voorspellen van een goede keuze. Dat maakt bijvoorbeeld de vader als overdrager het minst geschikt om vast te stellen of zijn kind een geschikte kandidaat is. Karakter komt veel te dicht op de huid van de ondernemer als vader om daar nog onbevooroordeeld naar te kunnen kijken. Wil de aspirant-opvolger een eerlijke kans krijgen dan zal deze een objectief beeld moeten hebben van zijn of haar potentieel, in relatie tot wat de onderneming nodig heeft aan competenties voor

de rol van algemeen directeur en eigenaar.

Competenties & persoonskenmerken

Wanneer je op zoek gaat naar een definitie of uitleg van het woord competentie zijn er veel uiteenlopende beschrijvingen te vinden. Wat opvalt is dat een competentie vaak ook gezien wordt als een persoonskenmerk. Ondanks dat competenties en persoonskenmerken veel met elkaar te maken hebben zijn het toch twee verschillende onderwerpen.

Competentie is als gedrag waarneembaar en te beoordelen

Een competentie is de omschrijving van een bekwaamheid die objectief als gedrag waarneembaar en te beoordelen is. Ze bestaat uit de volgende drie elementen: Kennis & Ervaring, Vaardigheden en Houding.

De Nieuwe Traditie maakt voor de rol van algemeen directeur-eigenaar onderscheid in twee *competentiegebieden*. Het eerste is 'Ondernemen' dat we definiëren we als het levensvatbaar maken van ideeën met middelen waar nog geen toegang toe hoeft te zijn.

Het tweede is 'Leidinggeven' dat we definiëren als het beïnvloeden van mensen met de bedoeling een concreet resultaat te behalen.

Voorbeelden van zulke competenties en hun omschrijvingen zijn:

Toekomstvisie

Laten zien een toekomstbeeld te hebben. Weten het toekomstbeeld van de organisatie over te brengen op anderen. Kunnen vertalen van het eigen toekomstbeeld naar lange termijn beleid.

Effectief kunnen communiceren

Makkelijk contact kunnen leggen, luistervaardigheden inzetten (luisteren, samenvatten, doorvragen). Weten anderen voor eigen standpunten of ideeën te winnen.

Aansturen van de operatie

Grenzen aangeven, activiteiten plannen en daarop sturen, controleren en bespreken van periodiek behaalde prestaties, maatregelen nemen wanneer doelen niet bereikt worden,

Ontwikkelen van mensen

Overleggen, mensen motiveren, opdrachten geven, uitvoering volgen, feedback geven, bijsturen waarnodig verschillende typen (medewerker)gesprekken kunnen houden.

Besluitvaardigheid

Weten wat je wilt, beslissingen nemen, acties in gang zetten, controleren.

Persoonskenmerken voor ondernemerschap

Er is uitgebreid onderzocht welke persoonskenmerken de ontwikkelbaarheid van het ondernemer zijn kunnen voorspellen.

Innerlijke motivatie

De drive om te willen slagen en succesvol te zijn.

Hersteltijd

Ook na een tegenslag snel weer efficiënt aan het werk kunnen gaan.

Verbeelding

Het vermogen om je een voorstelling in je geest te maken van iets dat (nog) niet bestaat.

Autonomie

Sterk gevoel van vrijheid en verantwoordelijkheid.

Leiding nemen

Invloed uitoefenen en het initiatief nemen.

Eigen effectiviteit

Geloof in eigen kunnen.

Volgens deze onderzoeken kan een hoge score op Innerlijke motivatie, Verbeelding, Autonomie, Leiding nemen, Eigen effectiviteit in combinatie met een korte Hersteltijd een betrouwbare voorspelling zijn voor een hoge mate van ontwikkelbaarheid van het ondernemer zijn.

Het ontwikkelassessment

De Nieuwe Traditie maakt gebruik van ontwikkelassessments, uitgevoerd door een gespecialiseerd bureau, om op objectieve manier vast te stellen wat iemands potentieel is in relatie tot wat een familieonderneming nodig heeft.

Het ontwikkelassessment meet drie aspecten:

- ▶ De mate waarin de persoonskenmerken die een voorspellende waarde hebben voor 'het ondernemer zijn', bij de kandidaat aanwezig zijn.
- ▶ De mate waarin de competenties voor ondernemen en leidinggeven zijn ontwikkeld en welk potentieel er nog benut kan worden om te voldoen aan wat de onderneming op termijn nodig heeft.
- ▶ De analytische vaardigheden die informatie geven over het denkniveau van de kandidaat. Het gaat hier bijvoorbeeld om Bedrijfsmatig denken, Marktoriëntatie, Oordeelsvorming en Helikopterview.

Om ervoor te zorgen dat het assessment de juiste competenties meet, is het van belang om vooraf antwoord te hebben op de volgende vragen.

- ▶ Welke onderscheidende competenties van de huidige algemeen directeur-eigenaar hebben geleid tot het huidige succes van de onderneming?
- ▶ Welke familiewaarden wil de familie terug zien als kernwaarden van de onderneming?
- ▶ Kijkend naar de toekomst, welke aanvullende competenties van de algemeen directeur-eigenaar heeft de familie onderneming nog nodig?

De ervaring leert dat de huidige ondernemer te samen met een aantal sleutelfunctionarissen als toezichhouders, directie of MT-leden en/of leden van het stichtingsbestuur, het antwoord op deze vragen heel goed kennen. Daar waar blijkt dat er verschil van opvatting is, is het proces van het beantwoorden van deze vragen, zeer de moeite waard om tot nieuwe inzichten te komen. De Nieuwe Traditie faciliteert deze gesprekken en vertaalt ze naar een profiel beschrijving die als uitgangspunt dient voor het ontwikkelassessment.

Geloof in eigen kunnen

Het ontwikkelassessment levert een bron aan informatie. Daarna kan samen met een coach de vertaling gemaakt worden naar een persoonlijk ontwikkelplan dat focus heeft op de sterke punten van de kandidaat en hoe daar meer rendement uit gehaald kan worden. Geloof in eigen kunnen is daarvoor een onmisbare bron. Coaching kan de toegang tot deze bron helpen vergroten. Daarnaast kunnen toewijding, scholing en persoonlijke begeleiding ervoor zorgen dat competenties die nog onderbelicht zijn, maar goed te ontwikkelen zijn, een faire kans krijgen.

Let op! The kiss of death

Dat de familie jou het privilege gunt de onderneming te gaan leiden, kan een 'kus van liefde' zijn die je mogelijk (en zeker onbedoeld) ongeluk brengt. Wanneer je niet jezelf kunt zijn, als de rol van algemeen directeur-eigenaar in het familiebedrijf niet bij je past, durf er dan voor opzij te stappen! Dat is beter voor jezelf, voor de familieverhoudingen en voor het bedrijf.

Bronnen:

Dr. Bas Kodden, Van Held naar Legende: Het Zeigarnik Effect!, 2017

Maxie G. Strate, Competentieontwikkeling op basis van persoonlijkheid, Universiteit Twente 2009

[BEKIJK EN DOWNLOAD PDF VAN DIT ARTIKEL](#)

Dit artikel is onderdeel van een [serie artikelen van De Nieuwe Traditie over opvolging bij familiebedrijven](#).

In de deze serie artikelen geven wij tekst & uitleg en ook onze visie op veelal recente wetenschappelijke onderzoeksresultaten over familiebedrijven.

De praktijk leert ons namelijk dat de beste antwoorden gevonden worden door per situatie de uitdagingen zichtbaar en bespreekbaar te maken. Elke familie is uniek. De artikelen beschrijven situaties en komen met praktische tips en suggesties. Uiteraard kunt u [contact](#) opnemen om eens verder te praten over deze suggesties.

[CONTACT MET DE NIEUWE TRADITIE](#)

Share This Story, Choose Your Platform!



Gerelateerde berichten



Zoek ...



Meest recente berichten

> [DE ONDERNEMER DIE NIET ZICHZELF KAN ZIJN, KAN NIET ONDERNEMEN!](#)

> [MET VERTROUWEN DE OVERDRACHT LATEN PLAATSVINDEN](#)

> [DE PARALLELE ONTWIKKELING TUSSEN ONDERNEMING EN ONDERNEMER](#)

> [VOORSORTEREN OP EEN SOEPELE OVERDRACHT](#)

> [DE HELE BEDRIJFSFAMILIE IN BEELD](#)

> [Familieopvolging](#)

> [Familie Management](#)

Gérard Lentz
tel. 06 53552746 | e-mail gerard@denieuwetraditie.nl

Kees Burghraef
tel. 06 14382761 | e-mail kees@denieuwetraditie.nl