

# DE SCALE-UP MINDSET



Organisatiekracht voor  
ambitieuze scale-upleiders

NIELS HARDAM

“

‘Het opschalen van je start-up is een boeiende, maar risicovolle stap in de ontwikkeling van een bedrijf: groeistrategie en uitvoering komen daar samen, soms vloeiend, vaak botsend. Goede scale-ups weten strategie en executie op een effectieve manier te verbinden.

Dit boek van Niels Hardam richt zich precies op deze sweet-spot: hoe maak je de sprong van “high potential” naar een bloeiend en groeiend bedrijf? Hardam richt zich vooral op de rol van de leider in dit proces, als bewaker en aanjager van gestroomlijnde processen en gemotiveerde professionals. Een unieke aanvulling op de bestaande literatuur!’

**Tom Mom**, Professor of Strategic Growth and Implementation, RSM  
Co-auteur van *Naar een gezond groeibedrijf in vijf stappen*  
Senior Fellow of the Erasmus Centre for Entrepreneurship

“

‘Vooruitkijken en tegelijk je huidige business optimaliseren; dat is de uitdaging voor elk bedrijf. Voor start- en scale-ups geldt dat nog eens keer tien: “de huidige business” verandert waar je bij staat. Wie daaraan goed leiding kan geven, moet zich richten op verbindingen: tussen de afdelingen, tussen klant en organisatie; tussen idee en uitvoering.

Het boek van Niels Hardam doet dat, en helpt je als start-upondernemer om de uitdagende en grillige route naar een florerende scale-up zonder al te veel verrassingen te doorlopen. Van harte aanbevolen!’

**Justin Jansen**, Professor of Corporate Entrepreneurship, RSM  
Co-auteur van *Naar een gezond groeibedrijf in vijf stappen*  
Co-founder and Senior Fellow of the Erasmus Centre  
for Entrepreneurship

# DE SCALE-UP MINDSET

Organisatiekracht voor  
ambitieuze scale-upleiders

NIELS HARDAM



Uitgever: S2uitgevers ([www.s2uitgevers.nl](http://www.s2uitgevers.nl))  
Editor: Pim van Tol  
Correctie: Marcella Rijntjes  
Ontwerp en opmaak: Douwe Hoendervanger bno  
Visual omslag: [iStockphoto.com](http://iStockphoto.com)  
Druk en afwerking: PrintSupport4U  
ISBN: 978-94-932-8250-6  
NUR: 800  
Copyright © Niels Hardam, 2024

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2uitgevers en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl](http://www.cedar.nl)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

# INHOUD

## **INLEIDING** | 9

### **1 SUCCESVOL OPSCHALEN** | 15

- 1.1 Organisatiekracht | 17
- 1.2 Vergroot je schaalbaarheid | 18
- 1.3 Harde en zachte factoren verbinden | 20
- 1.4 Samenbrengen en loslaten | 23

### **2 VAN EEN ROEIBOOT NAAR EEN LUXE ZEILJACHT** | 25

- 2.1 Het zeiljacht als metafoor voor een scale-up | 27
- 2.2 De terminal | 28
- 2.3 Op het zeiljacht | 29
- 2.4 Wind en stuwkracht water: versnellers of vertragers | 30

### **3 MENSEN MAKEN HET VERSCHIL** | 33

- 3.1 Samenwerking organiseren | 35
- 3.2 Een overtuigend bedrijfsverhaal | 37
- 3.3 Intrinsiek gemotiveerde mensen | 38
- 3.4 Een marktconform+ salaris | 40

### **4 EIGENSCHAPPEN EN COMPETENTIES VAN DE KAPITEIN** | 41

- 4.1 En nu jij | 43
- 4.2 Persoonlijke groei | 44
- 4.3 Tegenstrijdig | 45

- 5 DE COMMERCIE: WERKEN OP DE TERMINAL | 47**
  - 5.1 Klanten zoeken, winnen en behouden | 49
  - 5.2 De 7 stappen van het commerciële proces | 52
  - 5.3 Effectieve samenwerking tussen Marketing en Sales | 55
  
- 6 MARKETING: BEGIN VAN HET COMMERCIËLE PROCES | 57**
  - 6.1 De Basics | 59
  - 6.2 Nuttige KPI's | 63
  
- 7 SALES: EINDE VAN HET COMMERCIËLE PROCES | 67**
  - 7.1 De Basics | 69
  - 7.2 Nuttige KPI's | 75
  - 7.3 Het commerciële proces: conclusie | 76
  
- 8 COMMERCIËLE MENSEN AANTREKKEN EN AANSTUREN | 77**
  - 8.1 Wat hebben ze dat jij niet hebt? | 79
  - 8.2 Hoe je het kunt regelen | 80
  
- 9 OPERATIE: WERKEN OP HET ZEILJACHT | 85**
  - 9.1 Voorbereiding | 91
  - 9.2 Uitvoering | 95
  - 9.3 Evaluatie | 97
  - 9.4 Optimalisatie | 99
  - 9.5 Het operationele proces: conclusie | 100
  
- 10 OPERATIONELE MENSEN AANTREKKEN EN AANSTUREN | 103**
  - 10.1 Wat hebben ze dat jij niet hebt | 105
  - 10.2 Hoe je het kunt regelen | 107

## **11 FINANCIËN: DE STUWKRACHT VAN HET WATER** | 113

11.1 De Basics | 115

11.2 De rode draad: realiseer een positieve nettowinst | 117

## **12 HOE HOUD JE DE FINANCIËN ONDER CONTROLE?** | 121

12.1 Budgetten maken en respecteren | 123

12.2 Kostenbewust blijven | 124

12.3 Accurate stuurinformatie | 126

## **13 TECHNOLOGIE: GEBRUIK DE KRACHT VAN DE WIND** | 129

13.1 Kantoorsoftware | 131

13.2 Dataopslag in de cloud | 132

13.3 Een CRM-applicatie | 132

13.4 Projectmanagementapplicatie | 134

13.5 Kunstmatige Intelligentie (AI) | 135

## **14 OMGAAN MET TECHNOLOGISCHE ONTWIKKELINGEN** | 137

---

## **AFSLUITING** | 143

**EXTRA 1: MIJN BEDRIJFSVERHAAL** | 147

**EXTRA 2: WORKSHEET VOOR EEN EERSTE INVENTARISATIESLAG** | 151

**OVER DE AUTEUR** | 155

**EINDNOTEN** | 157

---

# INLEIDING

## **Verhaal: De 'secret handhold'**

In de Engelse Mountain Leader-opleiding van de Royal Marine Commando's moet je kunnen rotsklimmen, zowel bij dag als bij nacht. We hadden drie weken lang elke dag geoefend, op verschillende plekken in Engeland. Aan het einde van de klimfase moesten we in het donker een route voorklimmen om vervolgens een eigen ankerpunt te maken zodat een tweede klimmer veilig omhoog kon komen.\*

Na nog een hele dag rotsklimmen aan het westelijke kustgebied verzamelden we om 15.00 uur bij de parkeerplaats waar we ons moesten omkleden in hardlooptenuue. Ondertussen kregen we ook onze klimroute te horen, voor de examenroute bij nacht. Hierna een duurloop naar het volgende klimgebied tien kilometer verderop. Eenmaal aangekomen op locatie was er nog tijd om wat te eten en op krachten te komen van de intensieve trainingsdag.

\* De Engelse Mountain Leader-opleiding is een van de zwaarste militaire opleidingen ter wereld. Je leert in Schotland en Noord-Noorwegen overleven en vechten in extreem koud weer en bergachtig terrein. Schotland staat bekend om de onvoorspelbare weersomstandigheden en het ruige terrein. In Noord-Noorwegen ben je al bijna op de Noordpool; het kwik daalt er regelmatig tot ver onder min 30 graden Celsius. Van januari tot maart is er nauwelijks daglicht. Kortom, een formule van onvoorspelbaarheid, chaos en extremiteiten. Het succesvol uitvoeren van gespecialiseerde verkenningsoperaties wordt hierdoor extra uitdagend. Je wordt negen maanden lang fysiek en mentaal tot het uiterste getest. Gemiddeld slaagt in twee jaar slechts 1 Officier der Mariniers van deze opleiding. Veel militairen vinden de Mountain Leader-opleiding nog zwaarder dan de welbekende Special Forces-opleidingen, zoals die tot commando, gevechtsduiker of antiterreurspecialist.



Ik was helemaal niet zenuwachtig, want ik hoorde dat mijn route 'Bananasplit 4' was, een redelijk eenvoudige route. Hoewel... mijn buddy's zeiden dat alleen het begin lastig was en je daarna omhoog kon fietsen, bij wijze van spreken. Ze spraken over een *secret handhold*, zodra je die had was je er!

Inmiddels was de duisternis ingetreden, mijn naam werd geroepen en het moment was daar om te pieken. Mijn buddy was Chris, een relatief klein Engels baasje dat maximaal 71 kilo woog. Een goede klimmer, in wie ik veel vertrouwen had. Ik woog in die periode zeker 86 kilo en was een kop groter dan Chris. Dus de balans was ver te zoeken als het ging om het opvangen van mijn val als eerste klimmer in het donker. Maar ik was zelfverzekerd: ik zou op zoek gaan naar de *secret handhold* en dan naar boven rennen.

Toch verloor ik al best veel kracht met het inrichten van het eerste ankerpunt en mijn voeten stonden ook niet al te stevig. Ik tastte volledig in het duister, ik kon nergens goed grip vinden en mijn onderarmen begonnen langzaam te verzuren. Ik hing met mijn vingertoppen aan een piepklein richeltje, het zweet gutste over mijn gezicht. Nog geen vijf seconden later gleed ik weg en viel. Ik zwaaide van rechts naar links en zakte 3,5 meter naar beneden. Ik viel met een harde klap tegen Chris zijn hoofd aan. Hij lette gelukkig goed op, ik herpakte me en begon vol vertrouwen aan een tweede poging.

Na vijf pogingen was het me nog steeds niet gelukt. Waar was die f... *secret handhold*? Was ik voor de gek gehouden? Bestond hij überhaupt wel? Hoezo een redelijk eenvoudige route, dacht ik. Ik werd door een van de instructeurs naar beneden geroepen, hij fluisterde in mijn oor: '*Sir, what the f... are you doing? Don't you know about the secret handhold? Find it and run up!*'

Na even op adem komen, mijn armen uitschudden en nog eens twee keer proberen vond ik opeens een grote, diepe richel waar ik me aan omhoog kon trekken. Ook mijn voeten kon ik stabiel neerzetten. Pfff, met compleet verzuurde armen, zeiknat van het zweet en een veel te hoge hartslag installeerde ik het tweede ankerpunt. En inderdaad, vanaf hier was het omhoogklauteren in plaats van klimmen. Achter mij vloog Chris omhoog, hij wist precies waar de secret handhold zat.

### **Over dit boek**

Dit boek is voor jou, de start-upondernemer die wil gaan opschalen. Je bent al begonnen, maar je hebt nog niet helder wat nu precies de prioriteiten zijn. Als oprichter van het bedrijf merk je dat jouw teamleden nog niet ingewerkt zijn in hoe ze willen opschalen en waar dat dan toe moet leiden. Jullie zitten in onbekend terrein, maar de dagelijkse operatie gaat ook gewoon door. Dit betekent dat je onder druk moet presteren, waardoor het moeilijk is om de juiste beslissingen te maken voor de toekomst.

In zowel mijn militaire carrière als mijn ondernemersleven heb ik flink wat ervaring opgebouwd als het gaat om onder grote druk presteren op onbekend terrein. Met dit boek help ik jou je bedrijf succesvol en gestructureerd op te schalen in deze chaotische ‘rollercoasterfase’ van start-up naar scale-up.

Dat ondernemen een rollercoaster kan zijn, heb ik zelf ook gemerkt. Heel bewust schrijf ik dit boek op dit moment in mijn ondernemerscarrière: acht jaar onderweg en nog lang geen ‘successtory’ zoals Coolblue of Booking.com. Zonde om te wachten met het delen van de lessen en ervaringen, want



de kans is groot dat ik ze over vijf jaar niet meer zo helder voor ogen heb of helemaal vergeten ben.

Terugkomend op mijn openingsverhaal: ik geloof niet dat er één secret handhold bestaat voor het succesvol schaalbaar organiseren van je bedrijf. Daar is een bedrijf – zeker in deze fase – te complex voor. Maar ik geloof wel dat er meerdere krachten zijn die je als scale-upondernemer moet weten in te zetten zodat je de top van de berg sneller kunt bereiken. Hoe meer jij er weet te vinden, des te minder je valt en des te sneller je gaat. Kijk maar naar het verschil tussen Chris en mij.

De vijf belangrijkste organisatiekrachten voor succesvol opschalen zijn:

1. Je mensen
2. De commercie
3. Je dienst, de operatie
4. De financiële organisatie
5. De technologie

Dit boek helpt je met concrete tips om de vijf essentiële organisatiekrachten als een geoliede machine te organiseren. Door de inzichten en tips uit te proberen, vergroot je de organisatiekracht van jouw onderneming, en houd je oog op zowel de harde als zachte kant van het ondernemerschap.

Jouw rol als ‘kapitein van het schip’, zoals ik dat verderop zal uitleggen, is hierin cruciaal. Maar *‘what got you here, won’t get you there’*. Scale-ups hebben ander leiderschap nodig dan start-ups. En het is essentieel dat je je dat realiseert. Het heeft te maken met persoonlijke eigenschappen, en met ondernemerscompetenties. Het heeft ook te maken met heldere communicatie, met goede samenwerking en veel, heel veel vertrouwen in elkaar.

Mijn ruim twaalfjarige ervaring als officier der mariniers, in combinatie met acht jaar ervaring als ondernemer en adviseur bij diverse start-ups en scale-ups, maakt dat ik een aantal secret handholds heb ontdekt, die maken dat het gestructureerd opschalen van je bedrijf geen potentieel gevaarlijke klimroute in de nacht hoeft te zijn. Succesvol opschalen van je bedrijf is lastig; het blijft niet bij die eerste zekering. Laat je inspireren en gebruik de handvatten die je aangereikt worden. Zo vergroot je de organisatiekracht en wordt succesvol opschalen een gedegen, doelbewuste aanpak.

**1**

**SUCCESVOL  
OPSCHALEN**



## 1.1 ORGANISATIEKRACHT

Het opschalen<sup>1</sup> van je bedrijf is een complex proces, waarin mensen en afdelingen samenwerken om routines en processen te synchroniseren, herhaalbaar te maken en uit te breiden. Dat mensen hierbij goed moeten samenwerken is belangrijk, zij leveren de kwaliteit. Een proces op zichzelf is niet waardevol – net zomin als goede mensen met de juiste skills maar zonder proces minder waardevol zijn. Het gaat om de combinatie.

In de recente managementliteratuur wordt voorgesteld dat schaalbaarheid een vaardigheid van een hogere orde voor een bedrijf is; het wordt ook wel een dynamische vaardigheid<sup>2</sup> genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer je de vaardigheid van het opschalen als bedrijf goed beheerst, dit in de toekomst kan leiden tot een strategisch concurrentievoordeel.

Leiderschap speelt hierin een essentiële rol. Je moet oog hebben voor mensen én processen. De grote uitdaging voor veel ondernemers is dat ze *of* gefocust zijn op de menselijke relaties *of* juist meer op de structuur en processen. Maar het grote gevaar, als je bedrijf groeit van zes naar vijftig medewerkers, is dat de verbinding tussen de mensen en processen niet in harmonie meegroeit. Omdat je aan het opschalen bent, krijg je nieuwe (en vaak ook meer) processen; hetzelfde geldt voor het aantal mensen in je onderneming. Aandacht voor het een gaat onvermijdelijk ten koste van het ander.

Ik beschouw het als een cruciale vaardigheid voor een leider om bij het opschalen de focus op de mens én op het proces te houden. Ik noem dat verbindend leiderschap. Een verbindend leider leidt zijn of haar mensen in de onderneming op zo'n manier dat iedereen in het bedrijf optimaal verbonden blijft rondom de missie van het bedrijf en met elkaar als team. De



verbindend leider ontwerpt nieuwe processen, in samenwerking met zijn medewerkers, en schrapt overbodige. Hij of zij enthousiasmeert de mensen rondom deze processen zonder het eindresultaat uit het oog te verliezen.

Opschalen is dus een vaardigheid van hogere orde die kan leiden tot een strategisch concurrentievoordeel. Als je er middenin zit ervaar je het waarschijnlijk als een complex en chaotisch proces; het is verleidelijk om in de waan van de dag achter elke kans of uitdaging aan te rennen. Maar wie steeds de aandacht houdt op de juiste harmonie tussen mens en proces werkt aan een duurzame groei. Je vergroot je organisatiekracht waardoor je succesvol kunt opschalen.

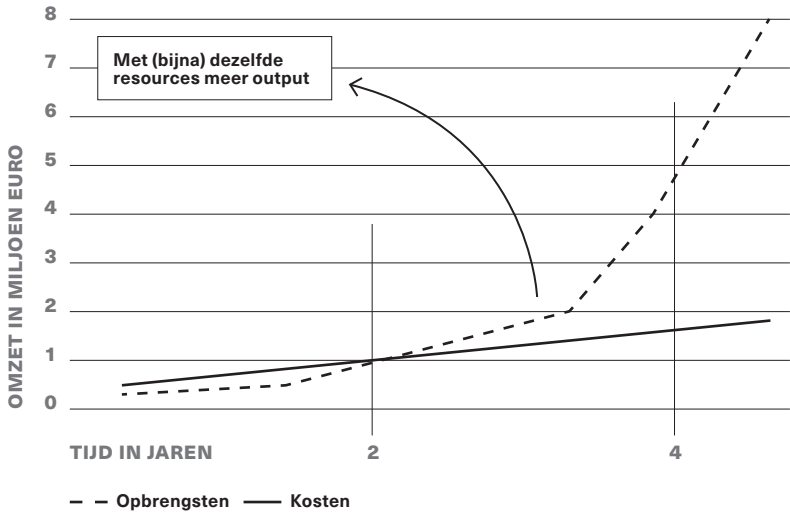
## 1.2 VERGROOT JE SCHAALBAARHEID

Voordat ik dieper inga op wat verbindend leiderschap in de praktijk inhoudt, wil ik stilstaan bij wat schaalbaarheid precies betekent.

Een veelgemaakte vergissing is dat ondernemers geen onderscheid maken tussen groei en schaalbaarheid. De termen worden veelvuldig (ook door experts) door elkaar gebruikt, waardoor miscommunicatie kan ontstaan. Om dit te voorkomen leg ik hierna uit welke betekenis schaalbaarheid in dit boek heeft.

Het belangrijkste harde cijfer dat je kunt gebruiken met betrekking tot schaalbaarheid is de marge. Als je in staat bent om met (bijna) dezelfde middelen in je onderneming meer omzet te genereren, dan ben je je marge aan het vergroten. De afbeelding op de pagina hiernaast laat dit zien.

Figuur 1: Marge vergroten



Je ziet dat de kosten (zwarte lijn) minder hard stijgen dan de opbrengsten (gestippelde lijn) tussen jaar 2 en jaar 4. In dit voorbeeld worden vanaf het tweede jaar opeens meer opbrengsten gegenereerd dan dat er kosten zijn. De zogenaamde zwarte cijfers worden gehaald. En de opbrengsten stijgen onevenredig hard door ten opzichte van de kosten. Met andere woorden: dit bedrijf is aan het opschalen.

In de eerste twee jaar is dit bedrijf aan het groeien. Je ziet dat de kosten evenredig meegroeien met de omzet. Ondanks het feit dat het bedrijf verlies maakt, groeit het wel in deze fase. Tot het omslagpunt, vlak na het tweede jaar wordt bereikt, waarop dit bedrijf opeens winstgevend wordt.

Wat is er aan het eind van jaar 2, en nog eens aan het eind van jaar 3, gebeurd wat maakte dat de marge ineens verbeterde? Het lijkt of er op die momenten een grote klant werd binnengehaald, maar het kan ook een efficiëntieslag in bijvoorbeeld





softwaregebruik zijn geweest. Draai de zaak eens om en stel jezelf deze vragen: Welke acties kunnen wij ondernemen waardoor we efficiënter gaan werken? Hoe kunnen we onze output vergroten? Welke hefboomen kunnen we inzetten?

Wellicht denk je nu aan:

- ⊕ Inzet van slimme technologie, zoals AI of een ERP-systeem.
- ⊕ Beter gekwalificeerde mensen aantrekken die een hogere productiviteit hebben.
- ⊕ Slimmere processen inrichten, zodat afdelingen beter gaan samenwerken.

Als ondernemer ben je waarschijnlijk veel bezig met dit onderwerp. Terecht, want je hebt ook veel invloed op de groei en schaalbaarheid van je bedrijf. Je kunt bijvoorbeeld bezig zijn met:

- ⊕ Vindt mijn personeel het wel leuk om hier te werken?
- ⊕ Hoe voelen zij zich?
- ⊕ Hoe werken ze samen?
- ⊕ Zorgen we wel goed genoeg voor onze medewerkers, willen ze blijven?

Of je bent juist meer bezig met:

- ⊕ Wat zijn de rapportagelijnen?
- ⊕ Welke KPI's moeten we halen?
- ⊕ Wat zijn de juiste data?
- ⊕ Is er merkbare inefficiëntie?

### 1.3 HARDE EN ZACHTE FACTOREN VERBINDEN

Het is goed als jouw medewerkers graag voor je werken omdat je ze voldoende aandacht geeft. Bijvoorbeeld omdat jij van nature graag luistert en andere soft skills toepast. Het vergroot

hun motivatie, betrokkenheid, waardering en erkenning. Maar wellicht ontbreekt het hun soms aan doelgerichtheid. Er wordt veel gepraat, maar het is niet duidelijk wat exact het einddoel is.

Met een focus op processen is het eindresultaat duidelijk; de gestelde doelen zijn concreet en meetbaar opgeschreven. Maar soms heb je misschien problemen met de communicatie over hoe die doelen dan als team behaald dienen te worden. Of de samenhang van de doelen ontbreekt als je er op afdelingsniveau naar kijkt. De doelen leiden tot verkokering in plaats van tot samenwerking.

Je zou als scale-upleider niet alleen maar bezig moeten zijn met cultuur óf structuur. Nee, je wilt deze twee aspecten in harmonie met elkaar verbinden, zodat de formule  $1 + 1 = 3$  ontstaat. Een verbindend leider kan de positieve effecten van beide werelden elkaar laten versterken.

Hoe houd je oog op zowel de harde als de zachte kant? Hoe krijg je de juiste dingen gedaan in je onderneming zonder je overal mee te bemoeien? Voordat ik hier verder op inga zal ik aan de hand van twee praktijkvoorbeelden (over de *afwezigheid* van verbinding) meer betekenis geven aan wat verbindend leiderschap is.

---

**Verhaal: Scheurtjes in het vertrouwen**

Dit voorbeeld betreft een periode waarin ik verantwoordelijk was voor verschillende verkenningsmissies onder de vlag van de Verenigde Naties (VN). Onze eenheid bestond uit ongeveer zestig militairen, verdeeld over tien verschillende specialistische teams.

In de Sahel-regio in Noord-Mali waren bij de start van onze uitzending een aantal gewelddadige incidenten. Denk hierbij aan beschietingen en een aanval van een zelfmoordsoldaat, meteen in de eerste drie weken. Ondanks mijn ruime ervaring als tactisch eenheidscommandant waren deze situaties in de 'echte wereld' nieuw voor me. Ik schatte het gevaar van onze verkenningsmissies hoog in.

Een van onze stafofficieren (lees: een managementlid) vertelde mij evenwel gortdroog dat het dreigingsniveau laag was en dat het zeer onwaarschijnlijk was dat we in nog meer gewelddadige incidenten terecht zouden komen. Onze inlichtingengemeenschap kwam tot dezelfde conclusie. Een analyse gemaakt vanachter het bureau, dacht ik meteen. Mijn beleving stond haaks op die van hen.

Ik sprak mij hiertegen uit maar kreeg te horen dat de inlichtingengemeenschap het vast wel bij het juiste eind had; ik als operationeel leidinggevende kon het grote plaatje minder goed zien. Op dat moment ontstond een scheurtje in het vertrouwen tussen mij als operationeel commandant en de staf. Ik kreeg het gevoel dat we elkaar niet goed begrepen.

Dit is wat een verbindend leider juist wil voorkomen. Je wilt je teamleden en afdelingen verbinden en een constructieve dialoog kunnen voeren, die op z'n minst leidt tot (meer) wederzijds begrip. Hiermee bedoel ik niet dat je het nooit oneens met elkaar hoeft te zijn, want er bestaat ook zoets als een positief conflict. Maar aandacht voor de verbetering van wederzijds begrip tussen teamleden in afdelingen betekent dat het samenwerken steeds beter gaat.

### **Verhaal: Een jaar lang wachten op elkaar**

Een softwarebedrijf bestond uit tien relatief jonge, hoog-opgeleide personen. De ambitie was er om Holocracy in te voeren als bedrijfsmodel. Zelfsturing, vrijheid en individuele verantwoordelijkheid stonden hoog in het vaandel. De focus van de oprichters lag voornamelijk bij salesactiviteiten; de ene zat daarvoor veel in het buitenland, de ander was een echte creatieve verbinder die vooral aan relaties werkte. De meer algemene bedrijfskundige KPI's hadden niet hun interesse; beiden vonden dat deze vanuit de groep zelf moesten komen.

Alleen, de teamleden zaten juist te wachten op instructie, begeleiding of richting. Dat vonden ze best frustrerend. In deze fase van het bedrijf was er een gebrek aan richting en gedeelde visie. Ondanks het feit dat de ondernemers sterke relationele banden hadden met hun teamleden, waren ze niet in staat om hun bedrijfsactiviteiten te synchroniseren en te versnellen rondom een duidelijke missie met concrete bedrijfsdoelstellingen.

Het zou nog een jaar duren voordat de medewerkers en ondernemers stopten met wachten op elkaar. Hierna maakten ze samen een dashboard waarin heldere, meetbare bedrijfsdoelstellingen beschreven werden, die door iedereen begrepen en geaccepteerd werden. Zou dit sneller hebben gekund, vraag je je misschien af?

## **1.4 SAMENBRENGEN EN LOSLATEN**

Mensen worden vaak in hokjes gestopt: jij bent datagedreven en praat alleen maar in KPI's, structuren en cijfertjes. Of: jij bent een mensenmens en wilt iedereen met elkaar verbinden

en prettig samenwerken. Een gezellige en leuke collega, maar je praat wel een beetje veel en krijgt daardoor minder gedaan.

Een boek van Thomas Erikson met de titel *Omringd door idioten*<sup>3</sup> geeft een mooi beeld van welke typen collega's je allemaal kunt tegenkomen. En je bent vast ook bekend met DISC-profielen en andere indelingen. Eén ding is zeker: als je bedrijf doorgroeit van start-up naar scale-up, dan krijg je met veel verschillende typen mensen te maken – dat hangt deels samen met hun functies. De verbindend leider heeft als taak om al die functies goed te laten samenwerken.

Een verbindend leider is in staat om zowel de relationele verbandingen tussen teamleden en afdelingen te vergroten als de ambitie van het bedrijf aan de hand van meetbare bedrijfsdoelstellingen onder de aandacht te brengen. Met als doel om teams gemotiveerd, gefocust en geïnspireerd te laten werken. Je kunt het zien als het versterken van de 'zachte' en de 'harde' kant van het bedrijf.

Een verbindend leider overziet de verschillende belangen van teamleden en afdelingen; het commerciële, operationele of financiële team. Hij of zij zorgt ervoor dat alle bedrijfsactiviteiten en belangen gestroomlijnd zijn, zodat elk team koersvast bijdraagt aan de missie van het bedrijf. Hij of zij is verantwoordelijk voor het samenbrengen van al die verschillende belangen. Dit kan op een controlerende of juist meer vrije manier. De verbindend leider weet precies genoeg van de inhoud om kritisch mee te denken, maar laat los wanneer dit kan. Zijn taak is om de organisatiekracht te vergroten tijdens het complexe proces van opschalen.

Wat je nodig hebt om een verbindend leider te zijn, leg ik uit in de volgende hoofdstukken.

**2**

**VAN EEN ROEIBOOT  
NAAR EEN LUXE  
ZEILJACHT**



**'Goede scale-ups weten strategie en executie op een effectieve manier te verbinden. Dit boek richt zich precies op deze sweetspot.'**

**Tom Mom**, Professor of Strategic Growth and Implementation, RSM

**'Dit boek helpt je als start-upondernemer om de uitdagende en grillige route naar een florerende scale-up zonder al te veel verrassingen te doorlopen. Van harte aanbevolen!'**

**Justin Jansen**, Professor of Corporate Entrepreneurship, RSM



# DE SPRONG VOORUIT!

Je bedrijf van start-up naar scale-up leiden is mooi en uitdagend werk. Meer klanten, nog meer personeel en een continu veranderende markt zorgen ervoor dat je meer dan genoeg aan je hoofd hebt.

Jij en jouw leiderschapsteam zijn zelf verantwoordelijk voor het succesvol opschalen van je bedrijf. Hoe kun je dat op een praktische manier aanpakken? Jij hebt een Chief Scaling nodig.

Niels Hardam is zo iemand. In plaats van 4 jaar vallen en opstaan kan dit boek – dat je binnen 4 uur uit kunt lezen – je ondernemerservaring verrijken. Het zal je inspireren om meer structuur te geven aan de chaos van het opschalen van je bedrijf. Je gaat ontdekken wat je al goed begrijpt, en leren wat je minder goed begrijpt. Zowel op persoonlijk vlak, als bij het inrichten van een slimme organisatiestructuur en hoe je jouw personeel kunt enthousiasmeren rondom de 5 belangrijkste organisatiekrachten bij het opschalen.

**Niels Hardam** gebruikt zijn ervaring als oud-officier der mariniers, waarin hij onder druk, op onbekend terrein, leiding heeft gegeven in snel veranderende omstandigheden tijdens uitdagende militaire missies. Ook zet hij zijn ondernemerservaring bij verschillende start-ups en scale-ups in om relevant en praktisch bedrijfsadvies te geven over hoe je gestructureerd kunt opschalen met je bedrijf.

[www.szuitgevers.nl](http://www.szuitgevers.nl)



9 789493 282506 >