

# Advies

**Ondernemerschap vergt kunnen doorvoeren van veranderingen.**

**Sturen op structuur en cultuur verhoogt uw bedrijfsresultaten.**

**Wees u bewust van het effect van uw eigen blinde vlekken.**



Ir. Wim Tuijp MBA, directeur Tuman BedrijfsAdvies (TBA)

## Vindt u veranderingen, management en blinde vlekken ook lastig?

**V**eranderingsprocessen kennen drie fasen: loskomen uit het oude ("ontdooien"), bewegen naar het nieuwe ("veranderen") en borgen van het goede ("bevriezen"). Mensen houden vaak vast aan gegroeide gewoonten omdat dit hen het minste energie kost en de minste onzekerheid geeft. Een bedrijf als geheel laat zich dan ook niet makkelijk veranderen. Er manifesteren zich weerstanden die berusten op automatische patronen waarmee mensen behept zijn en waarvan we ook voordeel hebben. Zo berust leren erop dat we in stapjes leren en na elk stapje al gauw op de automatische piloot verder gaan waardoor er ruimte ontstaat verder te leren. In het werk iets nieuws leren betekent vaak eerst afleren van oude patronen, wat lastig is. Ook zijn er mensen die beter weten wat ze niet dan wat ze wel willen en liever energie

steken in het behoud van vandaag dan bij te dragen aan het maken van morgen. Ondanks dit alles moeten ondernemers hun organisatie zo nodig overtuigen van de noodzaak tot veranderen en daarbij zo mogelijk een aantrekkelijk perspectief bieden op de situatie erna.

### Sturen op betere bedrijfsresultaten

In tijden van economische tegenspoed komt de druk tot veranderen vooral van buiten. Zelfs als het gaat om overleven betekent dit nog niet dat veranderen makkelijk gaat. Dit kan aan de leiding liggen. Ondernemers die onder een grote druk staan kunnen moeite hebben met het verdelen van hun aandacht. Als zij voelen dat hun stuurruimte steeds kleiner wordt, kunnen angst en onzekerheid tot "tunneldenken" en matheid leiden. Dit kan hun natuurlijke communicatie, creativiteit en durf tot actie aantasten. Men kan opgesloten raken in de eigen belevingswereld, wat leidinggeven en samenwerken bemoeilijkt. Slimme ondernemers zorgen ervoor dat ze kunnen terugvallen op een goede praatpaal in eigen kring of, als die er niet is, van buiten. Periodiek bespreken zij de knelpunten in de onderneming in relatie met de strategie en tactiek met oog voor doelen, richting en grote lijn. Met deze ondersteuning kan de ondernemer beter sturen op structuur (o.a. werkafspraken) en cultuur (o.a. sfeer) wat vereist is voor effectieve verandering. Zonder extreme druk zijn dan zelfs veranderingen mogelijk die voorheen op "heilige huisjes" stuitten. Een ondernemer slaagt hierin alleen als voldoende anderen ook hun aandeel leveren. Zo'n organisatie wint aan betere bedrijfsresultaten en aan meer concurrentiekracht. Zelfs onder grote druk kan dit de ondernemer meer rendement, vrij beschikbare tijd en werkplezier schenken.

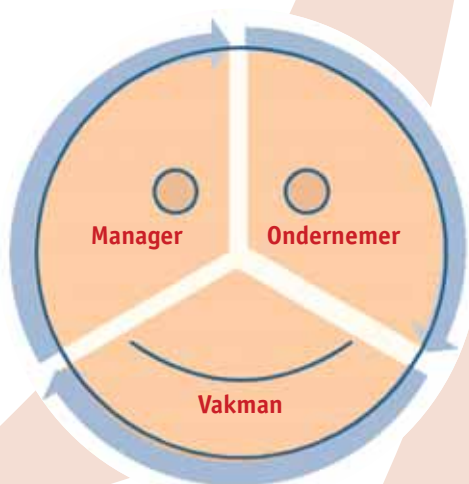
### Blinde vlekken in uw ondernemersrollen

Sturen op structuur en cultuur behoort tot de managementrol van de MKB-ondernemer,

die daarnaast uit vakmanschap en ondernemerschap bestaat. Het vakmanschap is meestal wel in orde, alleen een goede vakman wordt immers ondernemer. Ondernemerschap is echter zo breed, dat bijna niemand alles kan weten en iedere ondernemer hierin wel een aantal "blinde vlekken" heeft. Management als derde rolgebied is vaak de grootste "blinde vlek" omdat veel ondernemers management maar matig interessant vinden. Vooral sterk gegroeide bedrijven gaan hier mank op, omdat zij juist op het gebied management een hoogwaardige invulling nodig hebben. "Blinde vlekken" van de ondernemer weerspiegelen zich vaak in corresponderende "blinde vlekken" van hun onderneming als geheel. De ondernemer zelf ziet dit vaak niet omdat hij niet weet wat hij niet weet.

In spannende tijden als nu hebben bedrijven extra last van hun "blinde vlekken" omdat dit de gebieden betreft waar ze het meest kwetsbaar zijn. Gelukkig zijn "blinde vlekken" goed te corrigeren, mits tijdig gesignaleerd en gevolgd door de juiste maatregelen in het bedrijf.

### Rollen MKB-ondernemer



Tuman BedrijfsAdvies helpt MKB-ondernemers in Industrie, Techniek en Bouw met "Praktisch Advies dat Werkt!" om in korte tijd hun bedrijfsprestaties en concurrentiepositie te verbeteren en meer rendement, tijd en plezier voor zichzelf te creëren. W. Tuijp is accredited associate van het Institute for Independent Business (IIB). Interesse?

Bel: 06 44 748 327 of email: wtuijp@tuman.nl  
Voor meer informatie: www.tuman.nl