

ZIJN ER NOG ONDERNEMERS IN ONZE ORGANISATIES?

Sinds hoeveel jaar al is ondernemerschap iets waar weinig aandacht en waardering voor bestaat?

Ik denk sinds de tijd dat het bedrijfsleven niet meer gekleurd wordt door pionier-ondernemerschap en we te maken hebben met anonieme managers en bestuurders die de onderneming leiden.

Ook sinds de opkomst van de overheidsorganisaties, welzijnsinstellingen en verzorgingsinstanties is er weinig aandacht meer gegeven aan het vraagstuk van de ondernemer. We hebben ons volledig gericht op managementproblemen maar managers zijn niet persé ondernemers.

Zijn er nog wel ondernemers in onze organisaties en als ze er zijn waarin onderscheiden zij zich dan van werknemers? Om op deze vraag een antwoord te vinden is het nodig ondernemerschap te karakteriseren ten opzichte van werknemerschap. In het geval van de eigenaar/ondernemer is dit nog direct waarneembaar maar in de anonieme organisaties is dat al veel moeilijker te ontdekken.

Wat onderscheidt eigenlijk managers van ondernemers? Er zal worden ingegaan op de vraag wat er voor nodig is om in een organisatie ondernemerschap te bevorderen.

Ondernemerschap te karakteriseren is een hachelijke zaak. We gaan er gewoonlijk toch wel vanuit, dat je "een geboren ondernemer bent of niet". We zien dan vaak de eigenaar/ondernemer voor ons, nl. hij die het familievermogen beheert en op grond van eigendom leiding geeft aan de onderneming. We kennen ondernemersgeslachten en het is onlangs nog eens uit onderzoek bevestigd dat de nieuwe jonge ondernemers vooral uit ondernemersgezinnen voortkomen.

Beslissend lijkt het of het milieu waarin iemand groot wordt "ondernemersmilieu" is of een "werknemersmilieu".

Het zou echter onbevredigend zijn te moeten concluderen, dat ondernemerschap uitsluitend een zaak van erfelijke aanleg is en van opvoedingsmilieu. Er zijn teveel voorbeelden waarin werknemers door eigen macht ondernemer worden om te blijven geloven dat we hier twee klassen hebben waartussen de grens gesloten is. Het is in dit licht nodig onze bekende voorstellingen omtrent ondernemerschap en werknemerschap bij te stellen. Het onderscheid ondernemer/werknemer wordt hier niet gehanteerd in de zin van de eigenaar/ondernemer versus de afhankelijke werknemer als elkaar bestrijdende klassen in de maatschappij, maar wordt gehanteerd als een onderscheid in de manier van functioneren in de organisatie, wat samenhangt met een verschillende verhouding die ondernemer of werknemer heeft tot de onderneming.

Karakterisering van ondernemerschap

Ondernemerschap betekent een bewuste, actieve verhouding hebben tot:

- de kapitaalmiddelen waarmee gewerkt wordt;
- de markt waarvoor gewerkt wordt;
- de arbeidsorganisatie, waarin de geleverde arbeidsprestatie en de tegenprestatie van de organisatie in evenwicht moeten zijn.

Werknemerschap betekent het binnen arbeidsrechtelijke overeengekomen afspraken (rechten en plichten) vervullen van arbeid waar tegenover een arbeidsvergoeding staat.

Realiseren we ons in ons werk dat wij in de organisatie werken met kapitaalmiddelen, alsook geldkapitaal, dat ons door anderen (kapitaalverschaffers) ter beschikking is gesteld? We nemen dat als werknemer vanzelfsprekend aan, we vinden dat we recht hebben op goede huisvesting, werkmiddelen, enz. De ondernemer toont bij het werken met kapitaal een innerlijke houding van rentmeesterschap, d.w.z.: hij is zich ervan bewust dat het kapitaal dat ter beschikking staat nieuw kapitaal moet genereren en dat de beschikbaarheid van kapitaal ons dus uitdaagt ermee te "wirtschafte". In die zin is kapitaal ook direct gebonden aan capaciteiten van mensen in het arbeidsproces.

We hebben allen in principe deel aan de kapitaalfunctie, omdat we met onze capaciteiten en kapitaalmiddelen een waarde-toevoeging aan het arbeidsprodukt genereren. Het gaat bij de kapitaalvraag echter niet alleen om oud kapitaal wat nieuw kapitaal genereert (gebeurt dit niet dan is er geen ontwikkeling, geen investering), maar vooral ook om de vraag voor wat en door wie dit nieuwe kapitaal wordt bestemd. Gebruikelijk was, dat de eigenaar van oud kapitaal het bestemmingsrecht had op het nieuwe kapitaal. In de anonieme organisatie is dat het topmanagement en dit in confrontatie met aandeelhouders, personeel, banken en fiscus. Ondernemerschap betekent in de kapitaalzin zowel het stellen van doelen en het genereren van initiatieven die zodanig aantrekkelijk zijn voor kapitaalverschaffers dat ze kapitaal ter beschikking stellen, alsook het richting geven aan de bestemming van het daardoor nieuw gegenereerd geldkapitaal.

Wanneer het gaat om de markt, dan staat het waarnemen van behoeften en het daarop inspelen centraal. De ondernemer is hier handelaar, d.w.z. voortdurend in de weer de markt te bedienen tegen een prijs die een voortbestaan garandeert en aantrekkelijk is in vergelijking met anderen.

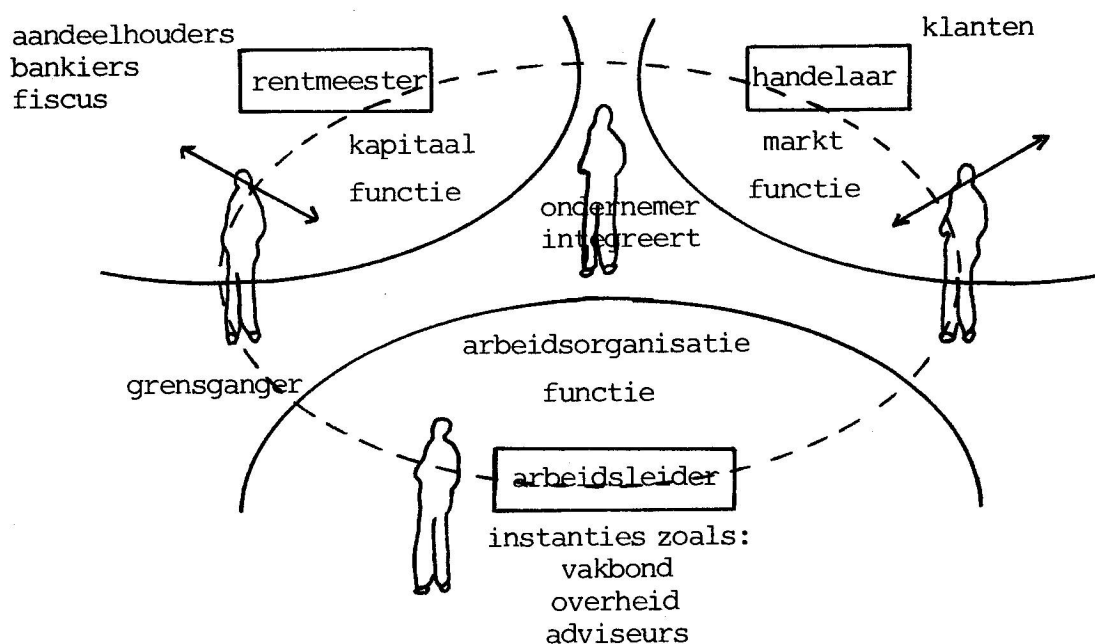
Het handelen vraagt om een innerlijke beweeglijkheid en openheid van de ondernemer en het waarnemen van en inspelen op kansen, staande tussen consumentenwensen en produktiemogelijkheden.

Naast rentmeester en handelaar is de ondernemer ook manager d.w.z. hij leidt de arbeid en zorgt ervoor dat de

arbeidsorganisatie zo efficiënt mogelijk met hulp van het kapitaal inspeelt op marktkansen. Het is hierbij voor de ondernemer een voortdurende zorg dat de arbeidsorganisatie en de mensen die daarin werken optimaal presteren en zich volledig richten op de doelstellingen van de organisatie. Het afwegen van organisatiebelangen en individuele belangen van werknemers speelt hier een grote rol. De ondernemer heeft voor wat betreft het functioneren van de arbeidsorganisatie te maken met het leidinggevend kader in die organisatie, als ook met deskundigen in en buiten de onderneming. Deze drie functies van ondernemerschap (het werken met kapitaal, gericht op een marktbehoefte door een menselijke organisatie heen) worden door de ondernemer uitgeoefend als:

1. Grensganger tussen binnen- en buitenwereld van de onderneming.
2. Als verbindingsman die de drie functies op elkaar betreft en steeds weer opnieuw integreert.

Met grensganger wordt bedoeld dat hij de binnenwereld van de onderneming en de buitenwereld op elkaar betreft. Voor wat betreft het kapitaal betekent dit o.a. omgaan met kapitaalverschaffers; voor wat betreft de markt o.a. het omgaan met klanten en voor wat betreft de arbeidsorganisatie o.a. het omgaan met medewerkers en externe instanties.



Met integratie wordt bedoeld dat hij de drie functies op elkaar betreft. Deze drie functies hebben ieder eigen belangen die met elkaar strijdig zijn. Zo zal vanuit de kapitaalfunctie ernaar gestreefd worden een maximale winst te genereren door maximalisering van omzet (hoeveelheden en prijs) en een

minimalisering van kosten. Vanuit de markt zal ernaar gestreefd worden te komen tot een maximale klantenbediening, waarbij met een flink kapitaalvolume en een maximale benutting van het arbeids- en produktiepotentieel gewerkt wordt. De arbeidsorganisatie heeft er belang bij dat de mensen tot een maximale ontplooiing en bevrediging komen, o.a. door een goede honorering van de arbeidsprestatie en dat door gebruikmaking van de kapitaalmogelijkheden met zo min mogelijk last zoveel mogelijk gedaan kan worden. Deze drie functies zijn in de anonieme organisatie ondergebracht in verschillende afdelingen, ieder met een eigen manager.

Deze representeren de verschillende belangen (financiële manager, produktiemanager, marketingmanager). Tussen deze drie staan verschillende "meet- en regel"-instanties die de afstemming en integratie van deze drie bewaken (zoals personeelsafdeling, controller, research en andere specialisten).

Maar managers zijn nog geen ondernemers. De manager is iemand die leiding geeft aan een deel van de arbeidsorganisatie en deze afstemt op andere delen. De ondernemer is iemand die tussen de drie functies instaat en deze voortdurend op een nieuwe wijze in onderling samenspel brengt.

De manager geeft leiding aan het proces van werken, overleggen en probleemoplossen. Daartoe moeten door de manager voortdurend beslissingen genomen worden (afstemmend beslissen).

Ondernemerschap wordt actueel wanneer de kaders waarin de organisatie functioneert moeten gaan veranderen. Deze veranderingen noodzaak uit zich doordat een van de drie functies in het geding komt, b.v. het rendement op de ondernemingsinspanning is zodanig dat geen nieuw kapitaal te krijgen is. Of de kwaliteit van het arbeidsresultaat is zodanig dat de (markt) consument klaagt, enz.

Voor het doorbreken van de bestaande kaders is ondernemerschap nodig. Dit betekent dat daardoor een nieuwe afstemming tussen kapitaal-, markt- en arbeidsorganisatie tot stand kan worden gebracht. Dit kan gelden voor de gehele organisatie, maar dit kan ook voor een of meer onderdelen gelden. Om welke kaders gaat het hier en hoe zien deze er in de onderneming uit?

Kaders van de onderneming

Allereerst zijn er netwerken van mensen als kader in de onderneming werkzaam: enerzijds het formele netwerk (de hiërarchie - structuur van functionarissen) anderzijds het deskundigen-netwerk (specialisten-materiedeskundigen). Naast deze twee netwerken functioneren ook informele netwerken van mensen die met elkaar bepaalde zaken willen beïnvloeden. Ik denk dan niet alleen aan belangennetwerken maar ook aan initiatiefnetwerken. Ondernemerschap functioneert zeker ook door deze informele netwerken.

Vervolgens gaat het om:

markt: de doelgroep waarvoor wij werken (doelstellingskader);
 organisatie: de activiteiten die wij plegen om op de behoeften van onze doelgroep in te spelen (organisatiekader).

Zien we nieuwe vragen bij nieuwe doelgroepen, worden we misschien gevraagd om een andere bijdrage door klanten die we nog niet kenden? Welke activiteiten zijn daarvoor nodig? Kunnen we daar efficiënt op inspelen, moeten we uitbreiden of moeten we prioriteiten stellen? Direct duiken nieuwe kaders op, nl.:

- hebben we de capaciteiten en de middelen om dit te doen? Wie kan die ons verschaffen, hoe kunnen we ons nieuwe vermogens en middelen eigen maken om op deze vragen/mogelijkheden in te spelen?
 Niet alleen is bepalend wat we doen maar ook is bepalend hoe we het doen;
- het beleid van waaruit we werken (beleidskader);
- de strategie/aanpak waarmee we op mogelijkheden inspelen (strategisch kader).

Met beleid bedoelen we "de opvattingen van waaruit we handelen". Nieuwe vragen betekent vaak: onze werkzaamheden moeten een andere kwaliteit gaan uitstralen. Dat betekent ook weer: werken aan onze vermogens en het ontwikkelen van nieuwe kapitaal-middelen (technieken ook) zodat we tot nieuwe produkten, kosten of adviezen kunnen komen.

Willen we een andere kwaliteit dan zullen onze opvattingen en arbeidswijzen moeten veranderen.

Hoe deze verandering tot stand moet komen is een strategie-vraag. Deze veranderingen komen niet tot stand door het reorganiseren van functies maar komen tot stand door processen. Processen verlopen in de tijd, het gaat dan om het moeizaam omvormen van onze eigen werkgewoonten. Een verandering van werkwijze moet geleerd worden. Voor ondernemerschap betekent dit het voortdurend zoeken en vinden van nieuwe werkwijzen. Middelen komen ter beschikking als de zin van de verandering c.q. ontwikkeling duidelijk beleefd kan worden door kapitaalverschaffers. Die beleving ontstaat door een combinatie van een goed idee en een dringende behoefte. Investerings worden gedaan op grond van inzicht en gevoel dat iets aan de tijd is, gevraagd wordt en kans van slagen heeft.

Ondernemerschap betekent het doorbreken van bestaande kaders (grensganger) en het vernieuwen van deze kaders (verbindingsman). Dit gebeurt in een proces van voortdurende confrontatie, bestaande kaders laten zich niet een, twee, drie veranderen, er wordt van de ondernemer geduld en volharding gevraagd, alsook een sterke geïnspireerdheid om iets te willen bewerkstelligen.

Willen wij, werkend in de arbeidsorganisatie, ondernemend worden dan moeten wij ons dus bewuster gaan bezighouden met de 3 functies kapitaal, markt, arbeidsorganisatie. We moeten grensganger worden en we moeten deze drie op een nieuwe manier op elkaar betrekken. Dit kan alleen zinvol als we de moeite nemen ons in de ontwikkeling van de onderneming (als geheel) te verdiepen en ons bezig te houden met hoe deze drie functies in onze onderneming samenhangen. Als we deze samenhangen gaan doorzien en we nemen de fricties waar tussen deze drie functies dan kunnen onze vernieuwingsinitiatieven daar zinvol bij aanknopen. We voorkomen dan hobbyïsme maar grondvesten onze activiteiten in werkelijke noden.

Hoe kunnen wij ervoor zorgen, dat in de onderneming ondernemerschap tot zijn recht kan komen en ondernemende mensen in de zin van het geheel vruchtbare, toekomstgerichte initiatieven kunnen nemen, gericht op werkelijke vernieuwingsbehoeften van de organisatie?

Allereerst is het nodig dat er sturingsinstrumenten in de organisatie ontwikkeld worden, waarmee de afstemming en vernieuwing van de 3 functies als permanente activiteit gedaan kunnen worden.

Voor de kapitaalfunctie betekent dit de ontwikkeling van financiële sturingsinstrumenten zoals exploitatie-overzichten, voor- en nacalculatie (begrotingen, budgetten) balansen, liquiditeitsoverzichten, rentabiliteitsberekening, cash flow, enz. op zodanige wijze dat ze spiegels worden voor de ondernemers waarin hun intenties worden vastgelegd en het effect van hun activiteiten zichtbaar wordt. Het zijn dan niet alleen beheersinstrumenten (voor managers en experts) maar ook ontwikkelingsinstrumenten (voor ondernemers). Deze financiële overzichten zijn tot nu toe alleen leesbaar voor financiële experts en hun bazen en gericht op externe instanties. Er moeten meer interne sturingsinstrumenten ontwikkeld worden die werkbaar en leesbaar zijn voor hen die ondernemend willen werken en sturen. Voor de marktfunctie betekent dit de ontwikkeling van informatiesystemen die marktgegevens zoals omzet- en prijsgegevens snel en actueel verwerken. In de markt moet flexibel en slagvaardig beslissen mogelijk zijn. Dat kan alleen als er direct gespiegeld wordt hoe deze beslissingen zullen uitwerken op de arbeidsorganisatie die de consequenties van deze beslissingen moeten dragen.

Voor de arbeidsorganisatie betekent dit de noodzaak flexibele systemen te ontwikkelen, waarin arbeids-prestatie en arbeidsbeloning elkaar steeds weer kunnen vinden. De verstarde systemen waarin we nu werken belemmeren de ontwikkeling van ondernemerschap. Zij nivelleren alle initiatiefkracht tot functie-ervulling binnen de grenzen van de taakomschrijving.

De instrumenten waarmee in de organisatie gestuurd wordt zijn vaak te bureaucratisch-reglementair ontworpen en functioneren dus slechts in de handen van bureaucraten en/of zijn te specialistisch en functioneren dus slechts in de handen van deskundigen. Aan deze instrumenten ontbreekt iedere didactische grondslag, d.w.z. dat er in de dagelijkse praktijk niet mee

gewerkt maar ook niet van geleerd kan worden. Vele ondernemers hebben naast dit soort anonieme instrumenten uit eigen inzicht en ervaring persoonlijke instrumenten ontwikkeld waarmee ze sturen en beïnvloeden. Willen we echter niet in persoonlijke willekeur terecht komen dan moeten er in de onderneming duidelijke gemeenschappelijke doelen en beleid ontwikkeld worden. Daarmee hebben we richtinggevende elementen in de onderneming die bij alle beslissingen op allerlei plekken meespelen en zo het schip op koers brengen en houden. Ondernemers werken door mensen heen. Zij zijn niet persé de goede organisatoren maar ze kunnen mensen mobiliseren en richten op een doel. Een ondernemer bouwt netwerken van mensen op waarlangs hij zijn ideeën gerealiseerd krijgt. De inspirerende kracht van de ondernemer komt voort uit zijn conceptuele vermogens: hij is de belichaming van een ideaal, hij zoekt mensen die de technische vermogens hebben deze ideeën te realiseren, of zij komt voort uit zijn uitvindernatuur waarbij hij mensen zoekt die het nieuwe produkt in de wereld brengen. In de anonieme organisatie zijn naast conceptuele en technische vermogens ook de sociale vermogens belangrijk geworden voor het tot stand brengen van vernieuwingsprocessen. Ondernemerschap wordt uitgeoefend door netwerken van mensen die het culturele vakmatige en samenwerkingsleven van de onderneming impulseren. Deze dragende netwerken moeten in onze anonieme organisaties uit de informele sfeer gehaald worden en deze netwerken moeten de verantwoordelijkheid voor de vernieuwing van de onderneming krijgen, d.w.z. een vernieuwde afstemming van de functies kapitaal-, markt- en arbeidsorganisatie bewerkstelligen. Het top- en middelmanagement van de organisatie zal als hiërarchische structuur de effecten van vernieuwing uit deze netwerken moeten beproeven en verwerken en op een open en objectieve manier de ondernemers in de organisatie aan hun initiatieven herkennen en ondersteunen.