

### Waarom is ondernemerschap zo dun gezaaid?

In de kern draait ondernemerschap om het continu transformeren van de organisatie. Het signaleren van nieuwe marktkansen blijkt vaak niet de grootste bottle neck. Met regelmaat spreken wij directies die verzuchtend terugblikken en aangeven de marktverandering wel te hebben waargenomen. Het blijkt in de praktijk echter veel lastiger om de onderneming om te bouwen zodat groei en winstgevendheid gecontinueerd worden. Zo'n ombouw vraagt namelijk tijdig investeren in nieuwe infrastructuren en competenties, evenals als het tijdig afbouwen van bestaande resources.

Waarom is dit eigenlijk zo moeilijk om tijdig – dus zonder grote externe druk – te transformeren? In onze ervaring spelen bij managers zeker drie psychologische mechanismen die het tijdig transformeren van hun onderneming bemoeilijken of zelfs blokkeren.

- De *'drang om tevreden te stellen'*: mensen worden in de regel niet geleid door een streven naar performance maximalisatie. Ook de meeste directies zoeken een prestatieniveau waarvan zij denken dat het acceptabel is voor de stakeholders en waarbij het risico voor hen wordt geminimaliseerd. Nieuwe activiteiten worden als risicovoller gezien, terwijl de bestaande activiteiten ook vaak onderdeel zijn van de machtsbasis van het huidige management.
- De *'fictie van rationele besluitvorming'*: Directies willen rationeel handelen, maar doen of kunnen dit slechts tot op zekere hoogte. Besluitvorming in een directie wordt uiteindelijk sterk beïnvloed door ongeschreven regels, sociale verhoudingen en loyaliteiten. Waarbij handhaving van de 'sociale status quo' een krachtig en hardnekkig mechanisme is.
- De *'valkuil van dominante logica'*: elk mens filtert en interpreteert zijn omgeving op basis van ervaringen, kennis en interesse velden. Dit proces resulteert in een dominante logica die helpt om de wereld te verklaren, maar altijd het gevaar van tunnel denken met zich meebrengt.

Het onderkennen van deze mechanismen kan een eerste stap zijn voor vrijere discussie in uw directie over marktkansen en de impact van deze kansen op uw onderneming.

Patrick Simonis