

A portrait of Arjen van Klink, a middle-aged man with short grey hair and blue-rimmed glasses. He is wearing a dark blue blazer over a light blue button-down shirt. He is standing in a modern, multi-level building with wooden railings and glass railings. The background shows various levels of the building, including stairs and walkways. The lighting is soft and even.

‘HEB JE GEEN
PLAN, DAN STA
JE IN HET PLAN
VAN EEN ANDER’

ARJEN VAN KLINK, LECTOR NEXT STRATEGY HOGESCHOOL ROTTERDAM

INTERVIEW

Het antwoord op de vraag welk beeld hij heeft van de MKB-maak-industrie, schudt Arjen van Klink moeiteloos uit zijn mouw. Niet zo verwonderlijk want de programmadirecteur van het Kenniscentrum Business Innovation en lector Next Strategy bij Hogeschool Rotterdam kent de sector van haver tot gort. Het antwoord is zelfs enigszins bescheiden: 'Daar weet ik redelijk wat van af omdat wij samenwerken met MKB-maakbedrijven in allerlei projecten. Het zijn fascinerende bedrijven in termen van wat ze maken en wat ze geworden zijn. Bedrijven hebben vaak een hele historie en hebben daarin allerlei stappen gemaakt.'

De onderwerpen waar hij en zijn studenten zich mee bezighouden, gaan vooral over de organisatorische aspecten van samen leren, innoveren en veranderen. De onderzoeken zijn voornamelijk gericht op de rol van leiderschap bij verandering. Zo onderzocht hij bijvoorbeeld met studenten van Hogeschool Rotterdam de toekomstbestendigheid van mkb-bedrijven in de regio Rotterdam en bekeek in hoeverre ondernemingen veerkrachtig en innovatief zijn. Van Klink: 'Wij doen geen fundamenteel onderzoek, maar helpen kennis te ontwikkelen die de toepassing van allerlei nieuwe technologieën en concepten beter mogelijk maakt, zowel richting bedrijven als studenten. We willen de praktijk vooruithelpen, het onderwijs verrijken met nieuwe inzichten en uiteindelijk ook nog een bijdrage leveren aan de kennisontwikkeling. Wij kijken naar de manier waarop bedrijven bezig zijn met de grote opgaven.'

Slimmer, efficiënter, beter

Misschien wel de grootste opgave waar MKB-maakbedrijven voor staan, en die volgens Van Klink samenhangt met drie andere thema's,

is de arbeidsmarkt. 'Waar haal je überhaupt nog mensen vandaan en hoe school je jouw mensen bij? Daaraan gekoppeld is het vraagstuk van digitalisering. Het slimmer werken, efficiënter werken, beter werken; wellicht met minder mensen maar in ieder geval evenveel. De derde uitdaging is verduurzaming en circulariteit. En ook dat heeft met digitalisering te maken. Je kunt pas echt stappen in circulariteit zetten als je dat doet vanuit data, de keten en andere manieren van samenwerking. Dat vraagt iets anders van de medewerkers, de arbeidsmarkt en van digitalisering.'

De rol van de leider

Vooraf kleinere bedrijven worstelen dagelijks met de vraagstukken die er liggen constateert Van Klink. Waarmee moet een klein bedrijf als eerste beginnen? Hoe gaan mkb-bedrijven dit vervolgens intern stroomlijnen? 'Uit allerlei onderzoeken naar de antwoorden op die vragen is gebleken dat de rol van de leider enorm belangrijk is', zegt Van Klink. 'En die leider is soms ook een leider met een lange 'ij'. Want hij of zij moet al die ballen in de lucht houden. Ga er maar aan staan; daar heb ik veel ontzag voor. Maar een leider moet ook zijn eigen beperkingen erkennen. Durven te zeggen dat hij of zij sommige dingen niet weet en daarvoor bij anderen moet zijn. En ruimte inbouwen in de agenda, maar ook in zijn hoofd, om te kunnen nadenken. Er staat enorm veel druk op alle bedrijven: alles moet vandaag. Maar daardoor loopt een ondernemer het risico dat deze te gehaast te werk gaat. Of dingen half doet en niet in samenhang. We hebben het vaak over dromen, denken en doen. Ondernemers hebben in zich, dat is ook hun kracht, dat ze heel snel kunnen schakelen van dromen naar doen. Maar de stap van denken heeft meer aandacht nodig.'

TEKST: TONY VAN DER MEER
BEELD SANDER VAN DER TORREN

« Zelfs de
koffiejuffrouw kan
van waarde zijn »

Kwetsbaar opstellen

Het is volgens hem iets dat je kunt leren en wat een ondernemer met zijn team kan bespreken. Van Klink: 'Eigenlijk moet een ondernemer zeggen: 'beste collega's, maak me erop attent als ik weer in die valkuil stap. En als ik weer denk dat ik het beter weet. Of als ik morgen actie wil, terwijl iets misschien toch meer voorbereidingstijd vergt. Of als ik toch niet die fundamentele vragen aan een klant stel die nodig zijn om een innovatietraject goed te kunnen beoordelen.' Je moet ook iets loslaten als ondernemer. Dat is heel moeilijk. Juist omdat een ondernemer iets heeft opge-

bouwd waar hij echt trots en zuinig op is, is het lastig zich kwetsbaar op te stellen.'

Plan

We leven in een tijd van enorm veel veranderingen en mogelijkheden. Het betekent volgens Van Klink dat een bedrijf moet weten waar het heen wil. 'Heb je geen plan, dan sta je in het plan van een ander. Ondernemers hoeven niet in hun eentje de juiste koers uit te zetten: ze moeten het met de rest van hun organisatie ontdekken. Samen ontvankelijk zijn voor alle signalen die op een bedrijf afkomen. Welke stappen gaan we nemen om een bepaald doel

te halen en welke overwegingen en keuzes horen daarbij? Het is een proces dat nooit stopt en dat je regelmatig doet. Het hoeft niet in een papieren plan te worden gegoten, want daar zijn ondernemers een beetje sceptisch over. En het is niet alleen een aapje dat op de schouder van ondernemers zit. Zelfs de koffiejuffrouw, als ze nog bestaat, kan van waarde zijn. Iedereen vangt signalen op, heeft ideeën of loopt tegen knelpunten in het bedrijf aan.' Voor mkb-bedrijven organiseert Van Klink en zijn collega's scenario-workshops, waarmee snel en concreet de buitenwereld naar binnen wordt gehaald. 'Je kon vroeger als ondernemer redelijk



lang datgene wat je ooit bedacht had, laten functioneren. Dat wordt steeds moeilijker omdat concurrenten een paar stappen verder zijn met bijvoorbeeld digitalisering. Of jouw mensen vinden het gras bij de concurrent groener en stappen over. Je moet aan de bak: met nieuwe technologieën, maar nog meer met de medewerkers. Technologie koop je in, kost tijd en geld maar is een relatief probleem. Een veel grotere opgave is die menskant. Hoe kijken ondernemers aan tegen hun bedrijf, hun mensen en zichzelf? Zijn ze in staat om zichzelf te laten ontwikkelen en ook zichzelf te vernieuwen? Dat hangt allemaal samen. En

niet alleen voor de werkvloer, maar ook voor de directeur-eigenaar. Inclusief de vraag 'ben ik überhaupt nog geschikt als ondernemer?' Tegen dat soort overwegingen loop je op een gegeven moment aan en dan moet je jezelf afvragen 'heb ik nog voldoende toegevoegde waarde voor mijn mensen?'

De oplossing volgens hem? 'Denk niet dat je alles kan, maar betrek je team erbij of haal iemand van buiten. Plan ruim tijd in voor de exploratie, het nadenken over de toekomst. Wij hebben een tool ontwikkeld, niet alleen voor maakbedrijven maar ook breder, waarmee je soft controls kunt beoordelen. We kennen hard

controls, dat je mensen afrekent op afgesproken doelstellingen, budgetten, targets met klanten, enzovoort. Maar heel belangrijk zijn ook soft controls. Motivatie, ruimte geven, mensen betrekken bij plannen, etc. Met deze tool kunnen organisaties zichzelf beoordelen. Er hangen ook instrumenten aan waarmee ondernemers aan de slag kunnen en zichzelf kunnen verbeteren. Die ontwikkelen we ook voor het leervermogen van een organisatie. Dat is niet alleen voor bedrijven relevant, maar ook voor studenten. We pretenderen dat onze studenten als ze afgestudeerd zijn, ook in alle vernieuwing in het bedrijfsleven een actieve rol kunnen spelen.'