



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Scale-up of scale-down? Een onderzoek naar de veranderende rol van de founders binnen snelgroeiende bedrijven en hun impact op de bedrijfsperformantie

Lien Schrooten

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2023
2024



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Scale-up of scale-down? Een onderzoek naar de veranderende rol van de founders binnen snelgroeiende bedrijven en hun impact op de bedrijfsperformantie

Lien Schrooten

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE

Woord vooraf

Voor u ligt mijn masterthesis over de veranderende leidinggevende rol van de founder in anticipatie op een snelle expansie. Deze masterthesis vormt het sluitstuk van mijn masteropleiding Handelswetenschappen met afstudeerrichting Accountancy, Financiering, Fiscaliteit aan de Universiteit Hasselt.

Het schrijven van deze thesis heeft mijn interesse in groeibedrijven, alsook de rol die de founder hierin speelt, vergroot. Vandaar dat het afnemen van interviews voor mij een opportuniteit was om in contact te komen met founders van groeibedrijven die hun ervaringen met mij wilde delen. Bovendien ben ik op het voorstel van één van deze founders ingegaan, waardoor ik binnen enkele maanden mijn carrière zal starten in een snelgroeiende onderneming.

Graag wil ik mijn promotor, dr. Elien Vandenbroucke, bedanken voor de begeleiding van deze masterthesis. Dankzij haar begeleiding heb ik mijn masterthesis tot een goed einde kunnen brengen. Ik wil alle respondenten bedanken voor hun deelname aan dit onderzoek. Verder wil ik de expert bedanken voor het delen van zijn ervaringen in het begeleiden van founders tijdens hun groeitraject. Tot slot wil ik mijn ouders en vriend bedanken voor de steun en hulp die ze mij gegeven hebben tijdens het schrijven van deze thesis.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Lien Schrooten

Grote-Brogel, 5 juni 2024

Samenvatting

Onderzoeksdoel en methodologie

Snelgroeiende ondernemingen spelen een belangrijke rol in het beleid om werkloosheid te verminderen en de economische groei te bevorderen (Audretsch, 2012). Toch is het niet gemakkelijk om een snelgroeiende onderneming te creëren en blijkt de hoge groei vaak een tijdelijk fenomeen te zijn (Parker et al., 2010). Één van de redenen ligt bij de founders, welke hun initiële leidinggevende rol moeten aanpassen om de groei van het bedrijf te versterken (Dillen et al., 2018; Giuca, 2012; Finger & Samwer, 1998). Echter zullen veel founders te laat of zelfs niet overschakelen naar het delegeren van rollen. Daarom is dit onderzoek gericht op het verwerven van kennis over de veranderende leidinggevende rol van de founder van een snelgroeiende onderneming, met als doel het risico op falen van snelgroeiende ondernemingen te verminderen. In de huidige literatuur is er nog weinig onderzoek verricht naar de rol van de founder van een snelgroeiende onderneming, evenals de redenen waarom een verandering van zijn initiële rol noodzakelijk is om snelle groei te creëren. Deze masterthesis zal een antwoord formuleren op de volgende onderzoeksvraag: "Hoe verandert de leidinggevende rol van de founder van een snelgroeiend bedrijf in anticipatie op een snelle expansie en hoe beïnvloedt dit de bedrijfsprestatie?".

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij acht semi-gestructureerde interviews werden afgenomen met founders en medewerkers van snelgroeiende ondernemingen. Daarnaast hebben ook de ervaringen van een expert, die founders begeleidt tijdens hun groeitraject, een bijdrage geleverd aan dit onderzoek. De interviewtranscripties werden geanalyseerd op basis van de *Grounded Theory* benadering.

Resultaten

De veranderende leidinggevende rol van de founder doorloopt het volgende traject: de initiële leidinggevende rol, *founder role crafting*, joiners en de essentiële rol van de founder.

De initiële leidinggevende rol van de founder is heel operationeel. Wanneer de founder zijn onderneming opstart zal hij een allrounder zijn van de volledige onderneming. Zijn takenpakket zal blijven toenemen naarmate zijn onderneming groeit, wat op lange termijn niet vol te houden is. De founder komt met andere woorden in een *role conflict*, waarbij hij niet langer alle rollen zelf kan vervullen en dus mensen zal moeten aannemen om bepaalde taken aan over te dragen.

Echter is het van cruciaal belang dat de founder eerst aan *founder role crafting* doet. De founder moet namelijk eerst nadenken over zijn eigen sterktes en talenten en vervolgens een rol innemen die hiermee in lijn ligt. Alle founders die hebben deelgenomen aan dit onderzoek hebben aan *founder role crafting* gedaan. Zo is één founder zich gaan toespitsen op innovatie, terwijl een andere founder ervoor heeft gekozen om meer bezig te zijn met zijn personeel. Kortom, alle respondenten hebben

zich gefocust op hun kerncompetenties, wat een deel van de sleutel vormde tot hun snelle groei. Toch zijn er ongetwijfeld founders die een rol zullen innemen die niet in lijn ligt met hun sterktes en talenten. Een veel voorkomende reden is omwille van hun zelfgerichte persoonlijkheid. Veel founders nemen de CEO-rol op zich omdat ze het logisch vinden dat ze als founder ook de CEO van het bedrijf zullen worden. Dit is een valkuil waar veel founders zullen intrappen die hun zelfgerichte persoonlijkheid niet opzij kunnen zetten, wat de continuïteit van hun onderneming in gevaar brengt. Om snelle groei te garanderen is het namelijk essentieel dat wanneer de founder bijvoorbeeld heel sterk is in een technische rol dat hij zich hierop zal focussen. In dit geval zal de founder een externe CEO aannemen die de klassieke bedrijfsactiviteiten overneemt. Het is dus de volledige keuze van de founder hoe hij zijn leidinggevende rol zal veranderen naarmate zijn onderneming groeit. Hierbij is het alleen belangrijk dat de founder zijn rol verandert naar een rol waarin hij sterk is en die hij met passie uitvoert. Hoewel dit voor sommige founders de CEO-rol is, kan dit voor andere founders een heel operationele rol zijn of zelfs een combinatie van beide.

Nadat de founder zijn eigen rol heeft bepaald, is de volgende stap om zich als founder te omringen met joiners. Dit zijn de eerste mensen die de founder rondom zich verzamelt om rollen aan over te dragen. Echter zullen niet alle joiners even hard bijdragen aan de groei en het succes van de onderneming. Alle respondenten hebben zich bij het aanwerven van joiners gefocust op enerzijds het aannemen van slimmere joiners dan zichzelf en anderzijds moeten deze joiners ook passen binnen de cultuur van de onderneming. Joiners die passen binnen de cultuur worden volgens de respondenten gedefinieerd als joiners met een bepaalde drive en passie, maar ook met de juiste ondernemende attitude om mee de visie van de onderneming verder te zetten. Voor alle respondenten is dit zelfs belangrijker dan dat de joiners bepaalde diploma's of ervaringen hebben. Vervolgens zal de founder bepaalde rollen overdragen aan de joiners. Hoewel sommige founders hier helemaal geen problemen mee hadden, kostte het voor andere founders meer moeite om rollen los te laten en te delegeren aan joiners. Echter zal het aanwerven van de juiste joiners, die rollen even goed of zelfs beter uitvoeren dan de founder, het vaak gemakkelijker maken om te leren vertrouwen af te geven. Naast joiners hebben de founders ook gebruikgemaakt van externe personen die hebben bijgedragen aan de groei van hun onderneming.

De founder zal dus een rol innemen waarin zijn sterktes liggen en zal de andere rollen overdragen aan beter gekwalificeerde joiners. Echter zal de founder enkele rollen moeten blijven uitvoeren, onafhankelijk van de rol die hij zal innemen. De founder blijft degene die het DNA en de waarden van de onderneming bewaakt alsook degene die de visie zal uitstippelen.

Tot slot zal deze veranderende leidinggevende rol van de founder een invloed hebben op de bedrijfsperformantie. Wanneer de founder een rol aanneemt waarin hij sterk is en tegelijkertijd ook zijn essentiële rollen blijft uitvoeren, maar er daarnaast ook voor zorgt dat de juiste joiners worden aangeworven, zal dit positief bijdragen aan de bedrijfsperformantie. Ten eerste zal er meer structuur en aflijning in de onderneming komen, omdat iedereen weet welke rol hij heeft. Daarnaast brengen joiners ook een eigen input en knowhow mee, wat waardevol kan zijn voor de onderneming. Tot slot krijgen de founders ook meer tijd om bijvoorbeeld te netwerken. Al deze zaken zullen bijdragen aan de groei en het succes van de onderneming.

Er kan worden geconcludeerd dat de initiële operationele rol van de founder dient te veranderen naar een rol waarin hij sterk is en dat hij de andere rollen moet delegeren aan slimmere joiners. Daarnaast blijft de founder de DNA en waarde bewaker, evenals degene die de visie uitstippelt. Wanneer op deze drie zaken wordt gefocust in de periode van groei, zal dit positief bijdragen aan een snelle expansie van de onderneming.

Kritische beschouwingen

Hoewel deze masterthesis relevante inzichten over de veranderende leidinggevende rol van de founder van een snelgroeiende onderneming heeft onthuld, zijn er ook enkele beperkingen aan deze studie. Deze studie is namelijk gebaseerd op de input van vijf founders, twee medewerkers en één expert die founders begeleidt tijdens hun groeitraject. Hierdoor werd er maar één visie van een expert bekeken binnen dit onderzoek. Daarnaast is dit onderzoek gebaseerd op jonge Vlaamse snelgroeiende ondernemingen, waardoor de bekomen resultaten niet mogen worden veralgemeend naar alle snelgroeiende ondernemingen.

Ondanks deze beperkingen biedt deze masterthesis waardevolle inzichten over hoe founders hun leidinggevende rol dienen aan te passen om een snelle groei te realiseren. Hierdoor zouden meer founders in staat moeten zijn om een snelgroeiende onderneming te creëren, waardoor het aantal snelgroeiende ondernemingen zal toenemen. Dit zal een waardevolle bijdrage leveren aan de werkgelegenheid en de welvaart in onze economie.

Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	1
Samenvatting.....	2
Inleiding.....	6
Literatuurstudie	8
Snelgroeiende bedrijven	8
Oprichterskenmerken.....	9
Veranderende rol van de founder	11
Bedrijfskenmerken	14
Groeikapitaal.....	14
Bedrijfsperformantie	15
Leiderschapstijlen	16
Methodologie	20
Dataverzameling	20
Data-analyse	22
Resultaten.....	24
Initiële leidinggevende rol	24
Founder role crafting.....	25
Joiners	28
Essentiële rol.....	34
Bedrijfsperformantie.....	35
Discussie.....	38
Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	42
Conclusie	43
Referentielijst.....	44
Bijlagen.....	47
Bijlage 1: Interviewleidraad	47
Bijlage 2: Codeboom	54

Inleiding

Snelgroeierende bedrijven zijn de groeimotoren van ons land aangezien ze investeren en innoveren, maar voornamelijk omdat ze jobs creëren. Op die manier spelen deze bedrijven een belangrijke rol in het beleid om werkloosheid te verminderen (Audretsch, 2012). Om de groei van de Belgische economie te stimuleren hebben we meer snelgroeierende bedrijven nodig, aangezien dit type bedrijven een aanhoudende groei laat zien (Parker et al., 2010). In 2020 waren er 1.994 snelgroeierende ondernemingen in België, welke samen een tewerkstelling van 114.251 werknemers creëerden (Statbel, 2022).

Snelgroeierende bedrijven veranderen al redelijk snel van schaal, wat ook een impact heeft op de oprichter. Deze zal zijn initiële leidinggevende rol moeten aanpassen om de groei van het bedrijf te versterken (Dillen et al., 2018). Toch zijn er veel oprichters die te laat of zelfs niet overschakelen naar het delegeren van taken en er niet in slagen om het bedrijf te laten groeien. Ze zijn ervan overtuigd dat ze in hun eigen bedrijf het beste weten wat er moet gebeuren en het bedrijf naar de volgende fases kunnen laten groeien zonder hiervoor controle te moeten afstaan aan medewerkers. Desalniettemin is het van grootste belang om deze “delegatiecrisis” te overwinnen en om als oprichter een stap opzij te zetten en managementtaken te delegeren aan meer geschikte mensen binnen de organisatie (Dillen et al., 2018). Bovendien is het aantal ondernemers de afgelopen jaren toegenomen waardoor het belangrijk is dat zij worden voorbereid op de valkuilen van een start-up, maar ook op de groeipijnen waar het bedrijf mee in aanmerking zal komen. Bednar (2017) toonde aan dat 90% van alle startups falen binnen de eerste drie jaar. Dit is de reden van het kleine aantal snelgroeierende bedrijven, omdat een bedrijf slechts benoemd kan worden tot snelgroeierend bedrijf op basis van de cijfers van de afgelopen drie jaren (Giuca, 2012). Het is dus cruciaal om ondernemers te informeren over het belang van hun veranderende leidinggevende rol om een snelle groei in hun onderneming te kunnen creëren.

Dit onderzoek streeft ernaar om kennis te verwerven om een duidelijk beeld te kunnen schetsen over de veranderende rol van de oprichters binnen jonge groeiende bedrijven. Meer specifiek wordt de veranderende leidinggevende rol van de oprichter in anticipatie op een snelle groei bekeken. Vervolgens wordt onderzocht hoe deze veranderende leidinggevende rol de bedrijfsprestatie beïnvloedt.

De centrale vraag binnen dit onderzoek is als volgt: “Hoe verandert de leidinggevende rol van de founder van een snelgroeierend bedrijf in anticipatie op een snelle expansie en hoe beïnvloedt dit de bedrijfsprestatie?”.

In de literatuur over de veranderende leidinggevende rol van oprichters is reeds onderzoek gedaan naar het belang van de transitie van een leidinggevende rol naar een strategische rol (Dillen et al., 2018). Echter is er beperkt onderzoek verricht naar de oprichters van snelgroeierende bedrijven, evenals de reden waarom een verandering van zijn initiële leidinggevende rol noodzakelijk is om een snelle groei te creëren. Bovendien is de literatuur met betrekking tot de invloed van deze veranderende leidinggevende rol op de prestaties van het groeiende bedrijf eveneens beperkt (Barbera et al., 2013; Belmans, 2022). Mijn masterthesis onderzoekt hoe deze veranderende leidinggevende rol

van oprichters kan bijdragen aan verbeterde resultaten binnen jonge groeibedrijven. Het doel is om potentiële startende ondernemers onderbouwde kennis te bieden over het tijdig aanpassen van hun leidinggevende rol om de groei te bevorderen, met als doel het risico op falen van snelgroeiende ondernemingen te verminderen. Gezien het belang van groeibedrijven voor de economie en de distinctieve aard van leiderschapsrollen in jonge groeibedrijven ten opzichte van andere typen bedrijven, beoogt dit onderzoek een waardevolle bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is er een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen om een diepgaand inzicht te verkrijgen in de ervaringen van oprichters en medewerkers die snelle groei hebben gecreëerd en overleefd.

Deze masterthesis omvat de volgende onderdelen: ten eerste wordt een grondige analyse gemaakt van de bestaande literatuur met betrekking tot het belang en de kenmerken van snelgroeiende bedrijven. Vervolgens wordt specifiek ingegaan op de oprichterskenmerken, namelijk het belang van de veranderende leidinggevende rol van oprichters binnen snelgroeiende bedrijven. Ook wordt er verder ingegaan op de bedrijfskenmerken, zoals het belang van groeikapitaal voor jonge groeibedrijven en de bedrijfsperformantie. Vervolgens worden in de literatuurstudie de verschillende leiderschapsstijlen geanalyseerd. Hierna worden de toegepaste onderzoeksmethoden uiteengezet, gevolgd door een gedetailleerde bespreking van de onderzoeksresultaten. Deze resultaten worden kritisch geanalyseerd in het daaropvolgende discussiegedeelte. Ten slotte volgt er een samenvattende conclusie over dit onderzoek.

Literatuurstudie

De onderzoeksvraag van deze masterthesis is als volgt: "Hoe verandert de leidinggevende rol van de founder van een snelgroeïend bedrijf in anticipatie op een snelle expansie en hoe beïnvloedt dit de bedrijfsperformantie?". Voordat we deze onderzoeksvraag beantwoorden zal de literatuurstudie een overzicht bieden van de belangrijkste empirische bevindingen met betrekking tot de veranderende leidinggevende rol van de founder binnen snelgroeïende bedrijven. Dit zal helpen om een inzicht te verkrijgen in de huidige literatuur omtrent dit topic. De literatuurstudie begint met een inzicht te verwerven in het belang en de kenmerken van snelgroeïende bedrijven. Vervolgens zal dieper worden ingegaan op de oprichterskenmerken zoals de veranderende leidinggevende rol. Verder wordt ook de huidige literatuur omtrent het aantrekken van groeikapitaal en het meten van bedrijfsperformantie binnen snelgroeïende bedrijven besproken. Tot slot volgt er een overzicht van de verschillende leiderschapstijlen.

Snelgroeïende bedrijven

Snelgroeïende bedrijven zijn van cruciaal belang voor het creëren van een groot deel van de werkgelegenheid, wat een belangrijke rol speelt in het beleid om werkloosheid te verminderen en de economische groei te bevorderen (Audretsch, 2012). Bovendien spelen innovatieve snelgroeïende bedrijven een essentiële rol in het bevorderen van een levendige en dynamische economie. Enkele snelgroeïende bedrijven genereren aanzienlijk meer banen vergeleken met niet-snelgroeïende bedrijven binnen de gehele economie (Henrekson & Johansson, 2009). Dit is zelfs heel opmerkelijk tijdens recessies, wanneer snelgroeïende bedrijven blijven groeien. Gedurende de periode 1988-1992 creëerde 4% van de bedrijven 60% van alle nieuwe banen en deze 4% van de bedrijven waren snelgroeïende bedrijven (Henrekson & Johansson, 2009). Daarnaast oefenen snelgroeïende ondernemingen een aanzienlijke invloed uit op de industriële vernieuwing en de productiviteit en concurrentiekracht binnen sectoren (Fasil et al., 2021). Het zou een opportuniteit zijn voor de economie indien het aantal snelgroeïende bedrijven zou toenemen.

Gemiddeld gezien zijn snelgroeïende bedrijven jonger en kleiner dan andere bedrijven, maar het is eerder de jonge leeftijd die verband houdt met snelle groei (Henrekson & Johansson, 2009). Daarnaast concludeerde het onderzoek van Barringer (2005) dat er vier attributen zijn die geassocieerd worden met snelgroeïende bedrijven, namelijk oprichterskenmerken, bedrijfskenmerken, bedrijfspraktijken en hrm-praktijken. De bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat snelgroeïende bedrijven zich op diverse cruciale vlakken onderscheiden van hun langzaam groeiende tegenhangers. Wat betreft oprichterskenmerken blijkt dat de oprichters van snelgroeïende bedrijven over een hogere opleiding beschikken, een sterkere ondernemersmotivatie hebben en meer sectorervaring hebben dan hun tegenhangers bij langzaam groeiende bedrijven (Barringer et al., 2005). Op het gebied van bedrijfskenmerken is het opvallend dat snelgroeïende bedrijven zich meer inzetten voor groei, een grotere betrokkenheid vertonen bij interorganisatorische relaties en een missie met een sterke focus op groei hanteren in vergelijking met langzaam groeiende bedrijven.

(Barringer et al., 2005). Wat betreft bedrijfspraktijken voegen snelgroeiende bedrijven meer unieke waarde toe en beschikken ze over diepgaandere klantenkennis in vergelijking met langzaam groeiende tegenhangers (Barringer et al., 2005). Op het gebied van hrm-praktijken leggen snelgroeiende bedrijven meer nadruk op zaken zoals training, werknemersontwikkeling, financiële beloningen en aandelenopties in vergelijking met langzaam groeiende bedrijven (Barringer et al., 2005). Deze vier bovenstaande attributen maken het verschil in termen van vermogen om snelle groei te bereiken en te behouden. Toch is het niet gemakkelijk om een snelgroeiend bedrijf te creëren en blijkt de hoge groei vaak een tijdelijk fenomeen te zijn (Parker et al., 2010). In het onderzoek van Parker (2010) werd geconcludeerd dat bedrijven gedurende korte perioden snelle groei laten zien, maar dat slechts een zeer beperkt aantal bedrijven in staat is om dit groeitempo op de middellange of lange termijn vol te houden. De reden waarom snelle groei zo moeilijk vol te houden is, is nog onbekend in de literatuur (Parker et al., 2010; Barringer et al., 2005). De studie van Ooghe (2006) beschrijft de verschillende falingsoorzaken van snelgroeiende bedrijven. Eén falingsoorzaak uit dit onderzoek gaat over de kwaliteiten, vaardigheden en motivatie van het management. Wanneer oprichters te lang blijven spartelen in de managementfase gaan ze groeikansen missen binnen de onderneming (Ooghe et al., 2006; Dillen et al., 2018). Een snelle overgang van de managementfase naar de strategiefase is een cruciaal aspect om snelle groei te creëren en te behouden (Dillen et al., 2018). Het stimuleren van de groei van een onderneming vormt een managementuitdaging waar ondernemers mee geconfronteerd worden en is zeker geen automatisch proces (Barringer et al., 2005). Een bedrijf moet met andere woorden zijn groei bewust en doordacht managen en nauwlettend de groei-implicaties van de keuzes die men maakt evalueren (Barringer et al., 2005).

Oprichterskenmerken

Volgens het onderzoek van Barringer (2005) zijn oprichterskenmerken een eerste element waarop snelgroeiende bedrijven verschillen van hun langzaam groeiende tegenhangers. Ook De Best (2019) concludeert dat persoonlijke kenmerken van ondernemers tot de sterkste voorspellers van succes of mislukking van nieuwe ondernemingen behoren. Uit de resultaten van de casestudy van Turner en Nguyen (2005) blijkt dat het menselijk kapitaal van ondernemende oprichters sterk in verband wordt gebracht met de groei van bedrijven, maar ook dat sociale en professionele netwerken van de oprichter bijdragen aan succesvolle bedrijfsgroei.

Human capital, of menselijk kapitaal, verwijst naar de kennis en de vaardigheden van oprichters (Colombo & Grilli, 2007). De literatuur over ondernemerschap concludeert dat menselijk kapitaal een belangrijke factor is voor het succes van jonge groeibedrijven (Colombo & Grilli, 2010). Dit wordt ook bevestigd door Barringer (2005), namelijk dat oprichters van snelgroeiende bedrijven beschikken over een hogere opleiding en meer sectorervaring hebben dan langzaam groeiende bedrijven. Volgens de *upper-echelon theory* is een organisatie een weerspiegeling van de keuzes en het gedrag van haar topmanagers (De Best, 2019). Zij spelen een belangrijke rol in de creatie van de organisatiecultuur, welke zij vormgeven door hun persoonlijkheid (Schein, 1983). Menselijk kapitaal houdt een positief verband met ondernemerssucces omdat vaardigheden van leidinggevendenden de

kans vergroten om nieuwe hulpbronnen in de zin van financieel en fysiek kapitaal aan te trekken, zakelijke kansen te ontdekken en nieuwe kennis en vaardigheden helpen te verzamelen (De Best, 2019). Daarnaast ontwikkelt het menselijk kapitaal zich ook doorheen de jaren (Hickie, 2011). Jonge ondernemers ontwikkelen menselijk kapitaal dat belangrijk is voor het opbouwen van hun bedrijf voorafgaand aan de start, maar ook via het ervaringsproces van het laten groeien van hun bedrijf (Hickie, 2011). Zeker wanneer de jonge ondernemer is opgegroeid met een ondernemend familierolmodel is het ontwikkelen van menselijk kapitaal al begonnen vele jaren voor het opstarten van hun eigen onderneming (Hickie, 2011). Naast het menselijk kapitaal van de oprichter heeft ook het menselijk kapitaal van het oprichtersteam een direct positief effect op snelle groei (Colombo & Grilli, 2010). Daarom is het belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan het aanwerven van nieuwe medewerkers zodat een complementair team wordt gecreëerd dat voldoende expertise heeft om het bedrijf te laten groeien (Dillen et al., 2018). Binnen groeibedrijven worden medewerkers aangeworven met het oog op het bewaken van de oorspronkelijke organisatiecultuur, waarin kenmerken zoals openheid, behendigheid, empathie en het geven van verantwoordelijkheid worden gewaardeerd (Hakulinen, 2019). Groeibedrijven proberen een match te vinden met sollicitanten die dezelfde bedrijfswaarden delen en met plezier in de cultuur van de organisatie kunnen werken (Hakulinen, 2019). Binnen dit type ondernemingen zorgt de snelle groei voor druk op het aanwervingsproces, maar deze ondernemingen zijn niet bereid hun cultuur en waarden in gevaar te brengen door ongeschikte medewerkers aan te werven (Hakulinen, 2019). Bovendien zal het handelen volgens de waarden en de cultuur van de onderneming leiden tot betere financiële prestaties (Hakulinen, 2019).

Naast menselijk kapitaal heeft ook het sociaal kapitaal van de oprichter een positief effect op de groei van de onderneming (Turner & Nguyen, 2005). Whiteley (2002) bevestigt in zijn onderzoek dat sociaal kapitaal een impact heeft op groei die minstens zo sterk is als die van menselijk kapitaal. Toch kunnen zowel het menselijk en sociaal kapitaal van een onderneming het vermogen bieden om haar concurrentievoordeel te verwerven, te behouden en zelfs te versterken (Florin et al., 2003). Van sociaal kapitaal wordt beweerd dat het sleutelaspecten van sociale organisaties omvat zoals vertrouwen, normen en netwerken die resulteren in verbeterde economische prestaties en het vermogen om zich aan te passen aan een specifieke economische omgeving (Turner & Nguyen, 2005). Aangezien snelgroeiende ondernemingen de eerste jaren vanaf de oprichting vaak slechts door een beperkt aantal mensen worden geleid, zijn externe sociale netwerken noodzakelijk om nieuwe vaardigheden en kennis te verwerven om vervolgens groei te genereren (Florin et al., 2003). Sociaal kapitaal vermindert de hoeveelheid tijd en investeringen die nodig zijn om informatie te verzamelen, maar kan ook legitimiteit uitstralen naar potentiële belanghebbenden die toegang kunnen verschaffen tot extern kapitaal (Florin et al., 2003). In het onderzoek van Chou (2006) worden drie niveaus bepaald waarop sociaal kapitaal de economische groei beïnvloedt: door te helpen bij de accumulatie van menselijk kapitaal, door de financiële ontwikkeling te beïnvloeden via de effecten van sociaal kapitaal op collectief vertrouwen en sociale normen en door netwerk- en samenwerkingsverbanden van bedrijven die resulteren in de efficiënte creatie en verspreiding van zakelijke en technologische innovaties.

Veranderende rol van de founder

Naast het menselijk en sociaal kapitaal van de oprichter is ook de veranderende leidinggevende rol van de oprichter een cruciaal aspect om snelle groei te creëren en te behouden (Dillen et al., 2018). Het is onwaarschijnlijk dat jonge groeibedrijven duurzame groei zullen creëren zonder significante rolveranderingen van de oprichter door te voeren (Giuca, 2012). Volgens het onderzoek van Dillen (2018) zal de rol van de oprichter moeten veranderen van een leidinggevende rol naar een meer strategische rol om hoge groei te kunnen realiseren. In de literatuur wordt deze overgang mogelijk gemaakt door: de vroege ontwikkeling van strategische vaardigheden, de aanwezigheid van een kwalitatief hoogstaand menselijk kapitaal en een organisatiestructuur met kenmerken uit Mintzberg's machine bureaucracy (Dillen et al., 2018).

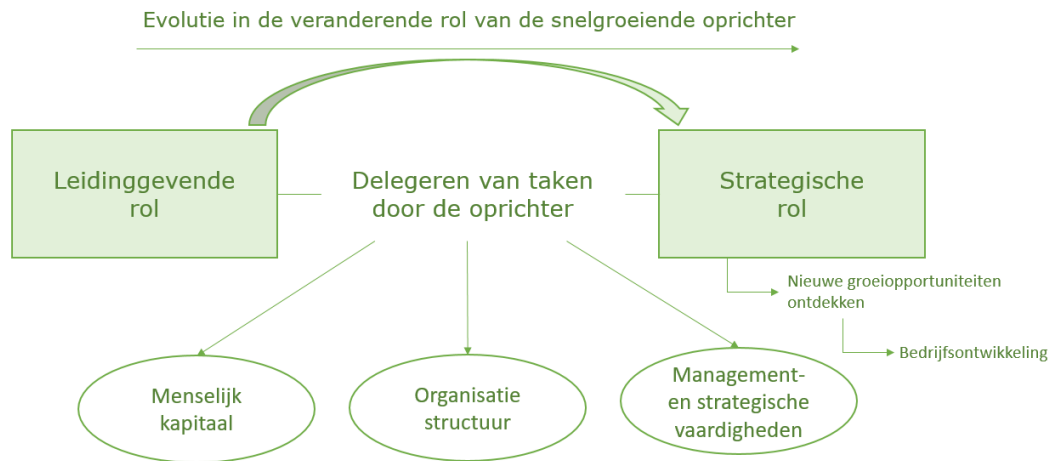
Chandler en Jansen (1992) identificeren in hun onderzoek drie rollen die de oprichter van het bedrijf moet vervullen tijdens de periode van bedrijfsgroei: de technisch-functionele rol, de leidinggevende rol en de ondernemende of strategische rol. In de technisch-functionele rol dient de oprichter over het vermogen te beschikken om de tools, procedures en technieken van een gespecialiseerd vakgebied te hanteren (Chandler & Jansen, 1992). De rol van de ondernemer wordt gezien als een werknemer in zijn eigen bedrijf waarbij hij technische en functionele taken uitvoert. Vervolgens is het in de leidinggevende rol van belang om budgetten en procedures te ontwikkelen, prestaties te evalueren en om andere verantwoordelijkheden uit te voeren die essentieel zijn voor het operationele management van het bedrijf (Chandler & Jansen, 1992). De oprichter zal niet langer een werknemer zijn, maar wordt een fulltime manager. Ze stoppen met andere woorden met werken 'in' het bedrijf en gaan in plaats daarvan leren werken 'aan' het bedrijf (Chandler & Jansen, 1992). Daarnaast is het van belang dat de effectieve manager conceptuele, menselijke en politieke competenties bezit (Chandler & Jansen, 1992). Het ontbreken van deze capaciteiten in de 'manager'-fase vormt een belangrijke barrière voor de verdere snelle groei van het bedrijf (Chandler & Jansen, 1992). Tot slot de derde rol van de oprichter, namelijk de ondernemersrol. Deze heeft betrekking op het onderzoeken van de zakelijke omgeving, het selecteren van kansen en het formuleren van de strategie (Chandler & Jansen, 1992). Hierbij is het van essentieel belang om opportuniteiten te identificeren en na te streven.

Deze overgang van een leidinggevende rol naar een meer ondernemende of strategische rol wordt mogelijk gemaakt door onder andere de ontwikkeling van management- en strategische vaardigheden (Dillen et al., 2018). Parente (2012) stelt dat zodra ondernemers hard skills en soft skills hebben verworven, zij in een latere fase beter in staat zullen zijn om strategische vaardigheden te verwerven. Daarnaast zal een ondernemer die een goed inzicht heeft in de werking van de verschillende functionele gebieden makkelijker een strategische rol in de organisatie kunnen vervullen (Dillen et al., 2018). De mate waarin de ondernemer over deze vaardigheden beschikt houdt positief verband met het succes van toekomstige strategische initiatieven (Parente et al., 2012). Bovendien worden al deze bovenstaande vaardigheden verkregen door werkervaring, opleidingen of door een deelname aan peer-to-peer-netwerken. Deze ondernemersnetwerken brengen tot besef dat een stap achteruit zetten van de operationele managementtaken de sleutel zou kunnen zijn tot duurzame hoge groeicijfers (Dillen et al., 2018). Dit zal van de ondernemers

betere managers maken, maar zal er ook voor zorgen dat ondernemers meer tijd creëren voor strategische activiteiten zoals het zoeken naar nieuwe groeiopportunities.

Naast de ontwikkeling van management- en strategische vaardigheden moet de oprichter ook aandacht besteden aan het aanwervingsproces van nieuw menselijk kapitaal (Dillen et al., 2018). Het onderzoek van Dillen (2018) constateert dat een sleutelement in de overgang van een leidinggevende naar een strategische rol het delegeren van operationele managementtaken naar andere, gekwalificeerdere mensen binnen het bedrijf betreft. Het delegatieproces moet een integraal onderdeel zijn van de ondernemer die de autoriteit aan anderen geeft om taken uit te voeren en hen ook verantwoordelijk houdt voor de resultaten (Bushardt et al., 1991). Om dit delegatieproces zo effectief mogelijk te laten verlopen is het van belang om geschikte medewerkers aan te werven met complementaire vaardigheden. Hoe meer tijd wordt besteed aan het zoeken van geschikte medewerkers, hoe hoger de kosten, maar hoe beter de verwachte match en hoe groter de kans dat medewerkers in de volgende fase competent zullen zijn om leidinggevende taken van de oprichter over te nemen (Dillen et al., 2018). Het is van belang om uitgebreid de tijd te nemen voor het selecteren van de juiste medewerkers. Om een effectief managementteam te ontwikkelen zullen oprichters toegang nodig hebben tot een potentiële pool van individuen met hoog potentieel die ze kunnen vertrouwen en die een goede culturele match bieden (Giuca, 2012). Wanneer het bedrijf uiteindelijk in snelle groei is, kunnen oprichters hun operationele managementrollen doorgeven aan gespecialiseerde mensen in de organisatie zodat de oprichters voornamelijk de groei van het bedrijf waarborgen, relaties met belangrijke klanten blijven onderhouden, maar ook de strategie van het bedrijf verder gaan uitstippelen (Dillen et al., 2018). Dit komt overeen met de ondernemersrol van Chandler en Jansen (1992). Bovendien blijkt het overdragen van de controle over operationele activiteiten aan medewerkers niet zo eenvoudig te zijn als het op het eerste gezicht lijkt. In de beginstadiën van het bedrijf voert de oprichter bijna alle activiteiten uit waardoor het moeilijk is om, naarmate het bedrijf groeit, taken te delegeren aan medewerkers (Giuca, 2012). De uitdagingen binnen de nieuwe managementrol van oprichters vormen vaak de reden waarom snelle groei stagneert, aangezien het handhaven van langdurige periodes van snelle groei zou leiden tot nog meer controleverlies.

Tot slot maakt de organisatiestructuur de overgang naar een meer strategische rol mogelijk (Dillen et al., 2018). De organisatiestructuur kan worden gedefinieerd als het geheel van relaties tussen de rollen binnen de organisatie, de manier waarop verantwoordelijkheden binnen de organisatie worden verdeeld en de manier waarop coördinatie tussen verschillende taken tot stand komt (Dillen et al., 2018). Volgens Mintzberg (1976) moet de organisatiestructuur snel overgaan naar een meer uitgebreide vorm met geformaliseerde procedures en controlemechanismen, maar moet deze evenzeer de flexibiliteit en korte beslissingslijnen behouden. Bedrijven die sterke groei aanvaarden en die tegelijkertijd een eenvoudige en sterk gecentraliseerde structuur hebben, zullen niet in staat zijn om naar de 'strategie'-fase over te gaan. Het gaat dan over bedrijven waar bijna geen functionele en duidelijke taakverdeling is waardoor het delegeren van operationele managementtaken wordt belemmerd. In figuur 1 worden de factoren weergegeven die de overgang van een leidinggevende rol naar een strategische rol mogelijk maken.



Figuur 1: Factoren die een snelle overgang van de 'manager'-fase naar de 'strateeg'-fase mogelijk maken voor snelgroeiende ondernemers (Dillen et al., 2018)

Dillen (2018) stelt dat de leidinggevende rol van de founder dient te veranderen naar een strategische rol om vervolgens snelle groei te genereren. Toch is dit geen noodzakelijke voorwaarde volgens andere onderzoeken over de veranderende rol van de founder (Finger & Samwer, 1998; Giuca, 2012). Volgens het onderzoek van Finger en Samwer (1998) kan de oprichter ook iemand anders de CEO van zijn onderneming laten worden, wanneer de oprichter bijvoorbeeld beter is in een technische rol. Dit onderzoek stelt dat het merendeel van de succesvolle startups wordt geleid door een CEO die door de oprichter is aangesteld (Finger & Samwer, 1998).

Echter is het van cruciaal belang voor de ontwikkeling van de onderneming dat de oprichters beseffen dat ze op anderen moeten vertrouwen voor het uitvoeren van een reeks operationele en administratieve activiteiten (Giuca, 2012). Het onderzoek van Finger en Samwer (1998) stelt dat de founder mensen moet aannemen die slimmer zijn dan zichzelf om zo een succesvolle onderneming te creëren. Hierdoor zal iemand anders bepaalde rollen van de founder gaan overnemen naarmate de onderneming in omvang en complexiteit groeit (Giuca, 2012). Dit betekent niet dat de founder zijn bedrijf vervolgens moet verlaten, maar dit betekent dat hij een andere rol op zich gaat nemen waarin zijn sterktes liggen. Veel ondernemingen sterven omdat de founders weigeren los te laten (Finger & Samwer, 1998). Daarom mag de oprichter nooit een beperkende factor zijn voor de groei van zijn onderneming en moet hij bereid zijn om zijn eigen ego op te offeren om zijn onderneming succesvol te maken (Finger & Samwer, 1998).

Giuca (2012) concludeert dat snelle groei het nog uitdagender maakt voor oprichters om hun leiderschapsrol te veranderen. Ten eerste zorgt de snelle groei ervoor dat deze bedrijven nog sneller taken moeten delegeren aan medewerkers, wat voor de oprichter een verlies van controle kan betekenen (Dillen et al., 2012). Daarnaast zorgt de zeer competitieve en dynamische omgeving van groeiende bedrijven voor onzekerheid bij de oprichter, maar het zorgt er ook voor dat organisatie- en coördinatiemechanismen die ooit werkten al snel overbodig worden door de snelle groei binnen deze bedrijven (Giuca, 2012). Kortom, naarmate snelgroeiende bedrijven zich ontwikkelen, zullen ondernemende oprichters onder druk komen te staan om hun rolgrenzen te definiëren en te verduidelijken.

Bedrijfskenmerken

De bedrijfskenmerken zijn een tweede element waarop snelgroeende bedrijven zich onderscheiden van langzaam groeiende bedrijven (Barringer et al., 2005). Snelgroeende bedrijven gaan zich meer inzetten voor groei en ook een missie nastreven met een sterke focus op groei (Barringer et al., 2005). Dillen (2018) omschrijft in zijn onderzoek een eerste element dat groei faciliteert, namelijk de veranderende leidinggevende rol. Daarnaast is het voor jonge groeibedrijven ook vaak van essentieel belang om via groeikapitaal de verdere expansie van het bedrijf mogelijk maken.

Groeikapitaal

Er bestaan verschillende types financiering voor ondernemingen welke onderverdeeld kunnen worden in informele en formele financiering (Van Putten, 2016). Informele financiering zijn bijvoorbeeld leningen van familie en een voorbeeld van formele financiering zijn bankleningen. Wanneer het bedrijf zodanig begint te groeien dat er groeikapitaal nodig is, zijn voorgaande types financiering niet meer toereikend (Van Putten, 2016). Bij een grote kapitaalbehoefte kunnen ondernemingen kiezen voor kapitaalverstrekkers zoals *private equity*, *business angels* en *venture capitalists* (Berger & Udell, 1998). *Private equity* firma's investeren veel geld in volwassen bedrijven waarbij het hele bedrijf wordt overgenomen en eventueel geherstructureerd om het zo winstgevender te maken (Berger & Udell, 1998). *Business angels* zijn meestal ervaren ondernemers die betrokken willen blijven bij het ondernemen en die ondernemers ondersteunen met geld, expertise en netwerken (Berger & Udell, 1998). Daarnaast geven investeringen door *business angels* meer kans op het succesvol aantrekken van grotere investeringen door *venture capitalists* (Berger & Udell, 1998). *Venture capital*, of durfkapitaal, is een financieringsbron waarbij een financiële investeerder een aandelenbelang neemt in een particuliere onderneming die over het algemeen aan het opstarten is of de komende jaren snel zal groeien (Alemany & Marti, 2005). Durfkapitaal is geschikt voor startups die te maken hebben met aanzienlijke risico's en een gebrek aan bewezen prestaties (Berger & Udell, 1998). Eén van de basisprincipes van durfkapitaal is de hefboomwerking, wat vaak betekent dat er geld en andere middelen worden toegevoegd om de groei te versnellen (Smolarski, 2011). Als gevolg hiervan wordt verwacht dat door durfkapitaal gefinancierde bedrijven al in een vroeg stadium een aanzienlijke groei zullen vertonen (Smolarski, 2011). Daarnaast concludeert Peneder (2010) dat bedrijven gefinancierd door durfkapitaal gemiddeld innovatiever zijn en sneller groeien in termen van werkgelegenheid en verkoopopbrengsten dan andere bedrijven. Ook Alemany en Marti (2005) stellen dat met durfkapitaal gefinancierde bedrijven sneller groeien, meer investeren, innovatiever zijn en bovengemiddelde werkgelegenheid creëren. Daarnaast leidt een financiering met durfkapitaal tot een snellere groei van de omzet, brutomarge, winst, totale activa en netto immateriële activa in vergelijking met vergelijkbare bedrijven die geen risicofinanciering ontvangen (Alemany & Marti, 2005). Toch toont het onderzoek van Croce (2013) dat de productiviteitsgroei niet significant verschilt tussen bedrijven met en zonder risicokapitaal voor de eerste ronde van risicokapitaalfinanciering, terwijl er wel significante verschillen worden gevonden in de eerste jaren na de investering. Ook Colombo en Grilli (2010) stellen dat durfkapitaal een tweede belangrijke factor is, naast menselijk kapitaal, voor het

succes van jonge groeibedrijven. Dit onderzoek stelt dat jonge groeibedrijven gecreëerd door individuen met een hoger menselijk kapitaal een voordeel genieten bij het aantrekken van risicokapitaal (Colombo & Grilli, 2010). Ook bedrijven die zijn opgericht door rijkere individuen worden minder getroffen door financiële beperkingen (Colombo & Grilli, 2007). Toch kunnen imperfecties op de kapitaalmarkt het ook moeilijk maken voor jonge groeibedrijven om toegang te krijgen tot externe financieringsbronnen, wat hun groei ernstig in gevaar kan brengen (Colombo & Grilli, 2007). Durfkapitaalinvesteerders zijn een belangrijke bron van aanvullende middelen en capaciteiten voor jonge groeibedrijven vanwege de 'coach'-rol die zij vervullen in het voordeel van portefeuillebedrijven (Colombo & Grilli, 2007). Deze investeerders doen veel meer dan enkel het verstrekken van financiering aan veelbelovende, financieel beperkte jonge groeibedrijven (Colombo & Grilli, 2010). De meest uitgevoerde diensten van venture capitalists zijn het helpen aantrekken van nieuwe investeerders, strategische analyse en het aanwerven van management (Gorman & Sahlman, 1989). Van Putten (2016) bevestigt in zijn onderzoek dat door *venture capital* gesteunde startups een grotere overlevingskans hebben in vergelijking met startups waar geen *venture capitalist* aan boord is. Een verklaring voor de superieure prestaties van door durfkapitaal gesteunde bedrijven werd gevonden in het onderzoek van Alemany & Marti (2005): durfkapitalisten selecteren bedrijven waarbij het management geïnteresseerd is in snelle groei en ze voegen waarde toe door een actieve rol te spelen via de raad van bestuur. Tot slot zorgen het netwerk van contacten, de portefeuille van bedrijven waarin al is geïnvesteerd en andere immateriële activa voor een toenemende reputatie van de durfkapitalist (Alemany & Marti, 2005).

Bedrijfsperformantie

Groeikapitaal vormt een cruciale factor voor de expansie van jonge groeibedrijven, wat een positieve impact heeft op de bedrijfsperformantie (Peneder, 2010; Alemany & Marti, 2005; Berger & Udell, 1998). De bedrijfsperformantie wordt gemeten aan de hand van specifieke prestatie-indicatoren (KPI's) die relevant zijn voor de doelen en strategieën van de organisatie (Kempinck, 2006). Het is van essentieel belang dat de gekozen KPI's en meetmethoden nauw aansluiten bij de strategische doelstellingen van het bedrijf. In de literatuur worden verschillende methoden besproken om de bedrijfsperformantie te meten (Kempinck, 2006). Financiële prestaties worden typisch gemeten aan de hand van winst- of verliescijfers, groeicijfers en aandeelhouderswaarde (Kempinck, 2006). Buttenberg (2017) identificeert ROI en ROA als veelgebruikte financiële prestatie-indicatoren die de effectiviteit van organisaties meten. Daarnaast worden klanttevredenheid, klantloyaliteit en marktaandeel beschouwd als klantgerichte maatstaven, terwijl werknemersproductiviteit en personeelsverloop voorbeelden zijn van medewerkergerelateerde indicatoren (Kempinck, 2006). Ondanks het onderzoek naar bedrijfsperformantie in het algemeen, bevestigt Buttenberg (2017) dat er beperkt onderzoek is gedaan naar de bedrijfsperformantie specifiek binnen groeibedrijven, omdat de bedrijfs- en omgevingsomstandigheden continu in verandering zijn.

Daarnaast benadrukt Buttenberg (2017) ook de cruciale rol van oprichters in de ontwikkeling van het bedrijf en vooral in de vroege stadia. De waarden en percepties van oprichters beïnvloeden de bedrijfsstrategie en de manier waarop prestaties worden waargenomen. Daarom is het van belang

om de strategische houding van oprichters altijd in overweging te nemen bij de beoordeling van bedrijfsprestaties in jonge bedrijven (Buttenberg, 2017; Giuca, 2012). Het onderzoek van Dillen (2018) suggereert dat de overgang van een leidinggevende naar een strategische rol van de oprichter een impact heeft op de bedrijfsperformantie. Wanneer oprichters een strategische rol aannemen, worden gespecialiseerde medewerkers aangeworven met complementaire vaardigheden, wat de groeiprestaties van bedrijven beïnvloedt (Dillen et al., 2018). Daarnaast wijzen Joo & Grable (2000) op de financiële ongeletterdheid van ondernemers als oorzaak voor ineffectieve financiële beslissingen. Het aanstellen van een externe adviseur zoals accountants, juristen en consultants kan deze tekortkomingen verminderen (Belmans, 2022). Verder constateert Barbera (2013) dat de inbedding van adviseurs in het bedrijf een essentiële voorwaarde is om omzetgroei te creëren en dat enkel het inhuren van een externe adviseur het tekort aan interne middelen niet zal opvullen. Inbedding is het proces waarbij sociale relaties het economisch handelen beïnvloeden in relaties tussen klanten en adviseurs. Eenmaal de adviseur is ingebed in het bedrijf, worden ze een waardevolle hulpbron en een bron van concurrentievoordeel (Barbera et al., 2013).

Leiderschapstijlen

Oprichters, en voornamelijk hun veranderende leidinggevende rol, hebben een grote impact op de groei van het bedrijf (Buttenberg, 2017; Dillen et al. 2018). In deze wereldwijde concurrerende omgeving is een effectieve leiderschapstijl cruciaal om het personeelsverloop te minimaliseren en de bedrijfsgroei te bevorderen (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). Alleen door middel van effectieve leiderschapstijlen kan de organisatie zijn medewerkers beïnvloeden om de gewenste doelstellingen te verwezenlijken (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014). In dit hoofdstuk wordt een evolutie van leiderschapstijlen doorheen de tijd weergegeven.

Douglas McGregor stelde in 1960 dat leidinggevendenden twee verschillende theorieën kunnen toepassen: Theorie X en Theorie Y (Ranzijn, 2009). Leidinggevendenden die zich laten leiden door Theorie X hanteren de klassieke opvatting van management, waarbij een organisatie hiërarchisch gestructureerd dient te zijn met de nadruk op toezicht en controle (Ranzijn, 2009). Een leidinggevende van Theorie X zal waarschijnlijk een leiderschapstijl hanteren die gekenmerkt wordt door dominantie, eenrichtingscommunicatie, dwang, controle en straf (Ranzijn, 2009). Dit brengt het risico met zich mee dat medewerkers, wanneer zij geconfronteerd worden met dergelijk leiderschap, ook dergelijk gedrag gaan vertonen (Ranzijn, 2009). Ze zullen hun werk niet leuk vinden en niet gemotiveerd zijn om extra doelstellingen te behalen. Naast Theorie X bracht McGregor ook een Theorie Y tot stand (Ranzijn, 2009). Medewerkers uit Theorie Y gaan van nature graag werken, kunnen zichzelf onder controle houden en zijn creatief (Ranzijn, 2009). In Theorie Y wordt motivatie verkregen door betrokkenheid en inspraak van medewerkers. Deze verschillen tussen beide theorieën tonen aan dat zowel Theorie X als Theorie Y worden vertaald in heel verschillende leiderschapsgedragingen (Ranzijn, 2009). Het Hawthorne-effect, wat wijst op het fenomeen waarbij het geven van aandacht de prestaties kan beïnvloeden, vormt de grondslag van deze benadering van McGregor (Ranzijn, 2009).

Een tweede leiderschapstheorie uit de jaren zestig zijn de klassieke leiderschapstijlen van Stoker en Kolk (Ranzijn, 2009). Deze theorie maakt een onderscheid door te focussen op de mate waarin de leidinggevende inspraak en medebeslissingsbevoegdheid aan zijn medewerkers toekent (Ranzijn, 2009). Hierdoor bekomen Stoker en Kolk drie klassieke benaderingen van leidinggeven: autoritair leiderschap, democratisch leiderschap en laissez-faire leiderschap (Ranzijn, 2009). In het autoritair leiderschap neemt de leidinggevende zelf alle beslissingen, geeft instructies en legt de focus op de uitvoering van het werk en het behalen van doelen (Ranzijn, 2009). Deze hiërarchische leiderschapstijl waarbij medewerkers weinig invloed hebben op de besluitvorming is niet meer van deze tijd. Daarnaast is het democratisch leiderschap een leiderschapstijl die streeft naar collectieve besluitvorming en waarbij de leidinggevende een begeleidende rol aanneemt (Ranzijn, 2009). De laatste leiderschapstijl volgens Stoker & Kolk is een laissez-faireleiderschap waarbij medewerkers zelf initiatieven en beslissingen nemen en de leidinggevende enkel ingrijpt als dat strikt noodzakelijk is (Ranzijn, 2009). In het onderzoek van Stoker & Kolk wordt geconcludeerd dat er geen ideale stijl van leidinggeven bestaat en dat elk van de drie leiderschapstijlen zijn eigen voor- en nadelen heeft (Ranzijn, 2009).

Een derde theorie over leiderschapstijlen werd in 1964 ontwikkeld, namelijk het *Managerial Grid* van Blake en Mouton (Ranzijn, 2009). Deze contingentie-theorie focust zich op het gedrag van de leider dat gericht is op het werk zelf en de aandacht voor de medewerker als mens (Hersey & Grasman, 2014). Volgens Blake en Mouton is de gulden middenweg de meest ideale stijl van leidinggeven, waarbij effectiviteit en efficiëntie worden bereikt door een balans tussen mens- en taakgerichtheid (Ranzijn, 2009).

Met de achtergrond van het *Managerial Grid* van Blake en Mouton ontwikkelden Paul Hersey en Kenneth Blanchard in het midden van de jaren 70 het model van situationeel leiderschap (Hersey & Grasman, 2014). Volgens deze theorie zou een effectieve leidinggevende zijn of haar leiderschapstijl aanpassen aan de kenmerken van de situatie waardoor er geen universeel optimale leiderschapstijl bestaat (Hersey & Grasman, 2014). Daarnaast is het ook de verantwoordelijkheid van leidinggevers om medewerkers te ontwikkelen van een niveau waarop zij niet in staat zijn bepaalde taken uit te voeren tot een niveau waarop zij volledig in staat zijn om diezelfde taken geheel zelfstandig uit te voeren (Hersey & Grasman, 2014). Of een medewerker in staat is een bepaalde taak uit te voeren is afhankelijk van twee aspecten: competentie en *commitment* (Hersey & Grasman, 2014). Wanneer de medewerker competent is, beschikt deze over de vereiste kennis en ervaring om de taak uit te voeren. Indien de medewerker betrokkenheid (*commitment*) vertoont, dan is deze gemotiveerd om de taak zelfstandig uit te voeren (Hersey & Grasman, 2014). Hersey en Blanchard stellen dat er vier basis leiderschapstijlen zijn die worden bepaald door een combinatie van taak- en/of relatiegerichtheid (Hersey & Grasman, 2014). Ten eerste de leidende stijl, waarbij de nadruk sterk ligt op taakgerichte aspecten en minder op relationele aspecten. Bij deze leiderschapstijl geeft de leider gedetailleerde instructies aan de medewerker over wat, hoe, waar en met wie ze moet handelen, evenals het gewenste tijdsbestek (Hersey & Grasman, 2014). Waarna de leider controle uitvoert om te verzekeren dat de taak correct is uitgevoerd (Hersey & Grasman, 2014). Deze leidende stijl is in het initiële stadium van belang omdat de medewerker hier een sterke betrokkenheid vertoont, maar nog over een lage competentie beschikt (Ranzijn, 2009). Vervolgens de coachende leiderschapstijl, waarbij de leidinggevende zowel aandacht besteedt aan de taakgerelateerde

aspecten als aan de motivatie van de medewerker voor de taak (Hersey & Grasman, 2014). Hoewel de competentie van de medewerker in dit stadium matig is toegenomen, is de betrokkenheid gedaald naar een laag niveau (Ranzijn, 2009). Als derde volgt er een ondersteunende leiderschapsstijl waarbij de nadruk voornamelijk ligt op de motivatie van de medewerker. De leidinggevende toont vertrouwen in het vermogen van de medewerker en er wordt specifiek aandacht besteed aan eventuele problemen die de medewerker ondervindt bij het uitvoeren van taken, zoals onzekerheid of een gebrek aan motivatie (Ranzijn, 2009). In dit stadium is de competentie van de medewerker naar een hoog niveau geëvalueerd, maar is er een wisselende mate van betrokkenheid door de onzekerheid van de medewerker (Ranzijn, 2009). Tot slot de delegerende stijl waarbij de leider de uitvoering van de taak volledig aan de medewerker delegeert. De medewerker heeft de vrijheid om zelfstandig aan de slag te gaan, terwijl de leider beschikbaar blijft als aanspreekpunt voor onbekende of complexe vraagstukken (Ranzijn, 2009). De medewerker is hier geëvolueerd naar een competente en betrokken medewerker die in staat is de taak geheel zelfstandig uit te voeren (Ranzijn, 2009). Deze theorie van het situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard stelt dat bij veranderende situaties de leidinggevende van de ene naar de andere stijl moet overstappen om effectief te blijven (Hersey & Grasman, 2014).

Een juiste leiderschapsstijl zal ervoor zorgen dat medewerkers steeds meer kennis, ervaring en zelfvertrouwen krijgen bij het uitvoeren van hun taken (Hersey & Grasman, 2014). Door consequent te kiezen voor de juiste leiderschapsstijl kan de leidinggevende zijn medewerkers coachen tot volledige taakbekwaamheid. Echter, het hanteren van de juiste leiderschapsstijl zal in het begin meer tijd kosten aan begeleiding en ondersteuning, maar op de langere termijn gaat dit tijd opleveren aangezien meer taken kunnen worden gedelegeerd (Hersey & Grasman, 2014). Hersey en Blanchard stellen met hun theorie dat leidinggevende alle vier de leiderschapsstijlen beheersen en dus eenzelfde opdracht volgens alle vier de stijlen kunnen geven (Hersey & Grasman, 2014).

In de literatuurstudie is in kaart gebracht welke informatie reeds bekend is omtrent de veranderende leidinggevende rol van oprichters van snelgroeiende bedrijven. Echter is er zeer beperkt onderzoek verricht naar deze veranderende rol van oprichters. De literatuur bevestigt dat hoge groei gerealiseerd kan worden door de leidinggevende rol tijdig aan te passen naar een strategische rol, evenals hoe deze overgang succesvol gemaakt kan worden (Dillen et al. 2018). In de context van snelgroeiende bedrijven is dit interessant om verder te onderzoeken, aangezien hier het moment waarop de leidinggevende rol dient te veranderen al in een redelijk vroeg stadium kan zijn. Daarnaast is het ook interessant om te onderzoeken hoe de oprichter van een snelgroeiend bedrijf hiermee omgaat, aangezien dit verschillend kan zijn van oprichters van traaggroeiende bedrijven. Groeibedrijven zullen veel sneller door de levenscyclus van een onderneming gaan, waardoor het net zo interessant is om te onderzoeken hoe de founder van een snelgroeiende onderneming hiermee omgaat. In mijn masterthesis zal ik hiertoe de eerste stappen zetten met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden.

Daarnaast zijn er theorieën over leiderschapsstijlen terug te vinden in de huidige literatuur, maar er is een beperking over de gehanteerde leiderschapsstijlen specifiek binnen jonge groeibedrijven (Antonakis, Avolio, Sivasubramaniam, 2003). Wel bevestigt de literatuur dat het hanteren van de juiste leiderschapsstijl in het begin meer tijd zal kosten aan ondersteuning (Hersey & Grasman,

2014), maar tijd is iets dat jonge groeibedrijven vaak niet hebben. Daarom is het interessant om te onderzoeken hoe bedrijven die onderhevig zijn aan snelle groei hiermee omgaan.

Het volgende hoofdstuk betreft de methodologie, waarin het verloop van dit onderzoek wordt toegelicht. Hierin wordt omschreven hoe de data werden verzameld en geanalyseerd om de onderzoeksvraag te beantwoorden.

Methodologie

In deze studie wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd om de volgende onderzoeksvraag te beantwoorden: "Hoe verandert de leidinggevende rol van de founder van een snelgroeiend bedrijf in anticipatie op een snelle expansie en hoe beïnvloedt dit de bedrijfsperformantie?". Kwalitatief onderzoek is een vorm van interpreterend onderzoek waarbij empirische gegevens op een systematische wijze worden verzameld, geanalyseerd en gerapporteerd (Mortelmans, 2020). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews om de ervaringen van oprichters en medewerkers die snelle groei hebben gecreëerd en overleefd in kaart te brengen en om vervolgens een dieper inzicht te verkrijgen in dit onderwerp. Dit hoofdstuk beschrijft hoe deze kwalitatieve gegevens zijn verzameld en geanalyseerd.

Dataverzameling

In het kader van dit onderzoek werden primaire data verzameld door semi-gestructureerde interviews af te nemen met oprichters en medewerkers van snelgroeiende bedrijven. Het voordeel van semi-gestructureerde interviews is dat er op bepaalde antwoorden kan worden doorgevraagd om zo diepgaande en brede informatie te verkrijgen met betrekking tot de onderzoeksvraag (Saunders et al., 2015). De huidige literatuur over dit onderwerp is relatief beperkt waardoor op basis van de inzichten van de respondenten een gedetailleerd antwoord zal worden geformuleerd op de onderzoeksvraag.

In dit kwalitatief onderzoek is gebruikgemaakt van een doelgerichte steekproef, waarbij er zelf wordt bepaald wie deel zal uitmaken van de steekproef (Mortelmans, 2020). Dit gebeurt op basis van de volgende criteria. Ten eerste wordt in dit onderzoek de algemene definiëring van een oprichter volgens Wasserman (2013) gehanteerd, welke uit volgende vijf criteria bestaat: de oprichtingsdatum dient vergeleken te worden met de datum waarop de persoon is gestart met het bedrijf. Verder is ook de betrokkenheid van de persoon bij het oorspronkelijke idee, evenals zijn rol en functie in het team belangrijk. Bovendien is het aantal aandelen dat de persoon in het bedrijf bezit ook van belang voor de definitie. Naast oprichters behoren ook medewerkers die vanaf het jaar van oprichting tewerkgesteld zijn in het snelgroeiende bedrijf tot de doelgerichte steekproef. Vervolgens gaat dit onderzoek specifiek over snelgroeiende bedrijven. Een snelgroeiend bedrijf wordt gedefinieerd als een bedrijf met een omzetgroei van twintig procent of meer per jaar over een periode van drie of meer opeenvolgende jaren (Giuca, 2012). Kortom, tot de doelgerichte steekproef van dit onderzoek behoren zowel oprichters en medewerkers van snelgroeiende bedrijven.

In totaal zijn er vijftien oprichters van groeibedrijven benaderd via e-mail of LinkedIn om hen te informeren over dit onderzoek en te vragen of ze interesse hadden om deel te nemen. Het was verrassend hoeveel positieve reacties hierop zijn gekomen. Vijf oprichters gaven meteen aan dat ze het een heel interessant onderwerp vonden en hier graag aan wilde meehelpen. Door het enthousiasme van deze respondenten is er een grote hoeveelheid data gegenereerd tijdens de interviews. Daarnaast zijn er ook twee medewerkers gecontacteerd welke reeds vanaf de oprichting

van het groeibedrijf actief zijn. Beide medewerkers hebben deelgenomen aan dit onderzoek waardoor de veranderende leidinggevende rol van de oprichter ook eens vanuit een ander perspectief werd bevraagd. Tot slot heeft ook een expert, gespecialiseerd in het begeleiden van founders tijdens hun groeitraject, deelgenomen aan dit onderzoek. De finale steekproef bestaat uit acht respondenten die een kwalitatieve bijdrage hebben geleverd aan deze masterthesis. Het zijn allemaal oprichters en medewerkers van jonge Vlaamse groeibedrijven uit verschillende sectoren. Tabel 1 geeft een overzicht van de verschillende respondenten en in tabel 2 staan de gegevens van de expert. Alle respondenten zijn anoniem en benoemt met respondent één tot en met acht.

Respondent	Functie	Huidige rol	Oprichtingsjaar	Geslacht	Leeftijd
<i>Respondent 1</i>	Founder	Strategie	2018	Man	50 jaar
<i>Respondent 2</i>	Co-founder	HR	2014	Man	43 jaar
<i>Respondent 3</i>	Founder	Strategie	2016	Man	30 jaar
<i>Respondent 4</i>	Medewerker	/	2014	Vrouw	40 jaar
<i>Respondent 5</i>	Founder	Strategie	2013	Man	45 jaar
<i>Respondent 6</i>	Co-founder	Strategie	2014	Vrouw	41 jaar
<i>Respondent 7</i>	Medewerker	/	2014	Vrouw	40 jaar

Tabel 1: Gegevens respondenten

Respondent	Functie	Expertise	Geslacht	Leeftijd
<i>Respondent 8</i>	Founder	Begeleiden groeitrajecten	Man	44 jaar

Tabel 2: Gegevens expert

In de periode van 13 februari 2024 tot 20 maart 2024 zijn deze acht semi-gestructureerde interviews digitaal afgenomen via Google Meet of Microsoft Teams. Gemiddeld duurde deze interviews circa veertig minuten. Voorafgaand aan het interview zijn een deel vragen vastgelegd in een interviewleidraad zodat de cruciale onderwerpen zeker niet worden vergeten (Mortelmans, 2020). De interviewleidraad is toegevoegd in bijlage 1. Deze vragen zijn opgesteld op basis van beperkingen in de literatuur waardoor dit onderzoek hieraan een bijdrage zal leveren. Deze interviewleidraad geeft richting aan de inhoud van het interview en is zeker geen leidraad die in een vaste volgorde wordt bevraagd (Mortelmans, 2020). In de interviewleidraad van dit onderzoek is gebruikgemaakt van een vragenprotocol waarbij de vragen op voorhand in spreektaal zijn opgesteld. Hierdoor krijgen alle respondenten dezelfde vragen met dezelfde bewoordingen waardoor de respondenten meer vergelijkbare antwoorden zullen geven (Mortelmans, 2020). Elk interview start met het voorstellen van de onderzoeker en het onderzoek, maar ook met het ondertekenen van een *informed consent* om de anonimiteit van het onderzoek te benadrukken (Mortelmans, 2020). Een ondertekend *informed consent* geeft de onderzoeker de toestemming om het interview op te nemen, wat de verwerking achteraf eenvoudiger maakt. Daarna worden de interviewvragen gesteld. Deze vragen beginnen met inleidingsvragen waarbij de oprichter zichzelf voorstelt en waarbij een eerste idee wordt verkregen van het ontstaan van het groeibedrijf. Vervolgens wordt verder ingegaan op specifieke thematische clusters die relevant zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Deze vragen gaan specifiek over het snelgroeiende bedrijf, oprichterskenmerken, de veranderende

leidinggevende rol en de bedrijfsperformantie. Hoewel deze algemene structuur werd aangehouden bij elk interview, zijn er enkele wijzigingen doorgevoerd in het vragenprotocol naarmate betere inzichten werden verkregen uit de interviews. Het transcriberen en analyseren van de eerste drie interviews leidde al meteen tot nieuwe inzichten welke dan ook in de volgende interviews werden bevraagd. Dit is een interessante manier om de nieuwe inzichten meteen te toetsen bij andere oprichters om zo hun mening hieromtrent te verkrijgen.

Naast semi-gestructureerde interviews werden er ook data verzameld aan de hand van *desk research*. Deze secundaire data is verzameld door het raadplegen van wetenschappelijke bronnen via Google Scholar en de bibliotheek van de universiteit Hasselt. Om relevante bronnen te identificeren voor de literatuurstudie zijn volgende zoektermen gebruikt: 'high-growth firms', 'failure high-growth firms', 'leadership rol', 'manager to strategist', 'venture capital'.

Data-analyse

Na de dataverzameling worden de data geanalyseerd door gebruik te maken van een tekstuele analyse. Hierbij worden de opgenomen interviews getranscribeerd en vervolgens geanalyseerd (Mortelmans, 2020). Bij het transcriberen is gebruik gemaakt van het verbatim-principe, waarbij het gesprek letterlijk wordt uitgeschreven zoals het op de geluidsopname staat (Mortelmans, 2020). Hierbij mag de uitschrijver niks veranderen aan het originele gesprek. Deze transcripties maken het gemakkelijker om de informatie te vergelijken en er conclusies uit te trekken. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van een inductieve analysemethode voor het analyseren van de data. Hierbij worden observaties verzameld via interviews, welke vervolgens worden geanalyseerd. Deze eerste veralgemening van de resultaten wordt een prototheorie genoemd (Mortelmans, 2020). Vervolgens worden nieuwe observaties verzameld en opnieuw geanalyseerd, waardoor de initiële theorie wordt verfijnd. Dit proces blijft zich verderzetten tot er theoretische saturatie wordt bereikt (Mortelmans, 2020). Deze inductie methode vertrekt vanuit de *Grounded Theory* van Glaser & Strauss (1967) en maakt het mogelijk om een nieuwe theorie te ontwikkelen door het verzamelen en analyseren van informatie. De *Grounded Theory* is een effectieve vorm van kwalitatief onderzoek naar de veranderende leidinggevende rol van oprichters, aangezien hier slechts beperkt onderzoek naar is gedaan. Daarnaast wordt er ook gebruikgemaakt van een meervoudige casestudie. Yin (2013) stelt dat een meervoudige casestudie bijdraagt aan het ontdekken van overeenkomsten en afwijkingen ten opzichte van de huidige literatuur. In dit onderzoek wordt de data uit de interviews met elkaar vergeleken om zo patronen en relaties te ontdekken tussen de cases (Yin, 2013). Binnen de *Grounded Theory* wordt de analysefase opgedeeld in verschillende stappen voor het afbreken en opbouwen van de data: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. De dataverzameling is begonnen met het afnemen van drie interviews, waarna deze interviewtranscripties grondig zijn geanalyseerd om vervolgens van start te gaan met het codeerproces. Bij open coderen is de grote hoeveelheid data opgedeeld in kleinere stukken welke namen, of codes, kregen. Het gaat over aparte betekenisvolle gehelen die relevant zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Vervolgens worden bij axiaal coderen de losse codes van het open coderen verbonden tot een geheel. In deze fase worden de codes in relatie gebracht met elkaar waardoor een beter inzicht wordt verkregen in

de reeds verzamelde data. Vervolgens werden nieuwe interviews afgenomen. Ook deze interviewtranscripties werden geanalyseerd aan de hand van open en axiaal coderen. De laatste stap in het proces is het selectief coderen, waarbij alle axiale codes een selectieve codering ondergaan om de verschillende concepten met elkaar te verbinden. Hierdoor zal er uiteindelijk een theorie worden gevormd (Mortelmans, 2020). Deze selectieve codes vormen de rode draad bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Om het analyseproces te verduidelijken wordt in wat volgt een voorbeeld gegeven over hoe de interviewtranscripties hebben geleid tot de huidige resultaten. Ten eerste werden de transcripties opgedeeld in quotes die vervolgens werden gekoppeld aan open codes. Een voorbeeld van een quote van respondent 6 (founder) is de volgende: "Wij deden letterlijk onder ons drie alles van a tot z". Deze quote werd gekoppeld aan de open code "alles van a tot z". Een quote van respondent 1 (founder) was de volgende: "Als beginnende start-up in België ben je een onemanshow." Deze quote kreeg de open code "onemanshow". Beide open codes vormde in de volgende fase de axiale code "operationele rol". Uiteindelijk werd deze axiale code geplaatst onder de selectieve code "initiële leidinggevende rol". Dit codeerproces wordt weergegeven in een codeboom die terug te vinden is in bijlage 2.

In de methodologie is het verloop van dit onderzoek in kaart gebracht. Data werden verzameld door het afnemen van semi-gestructureerde interviews met oprichters en medewerkers van snelgroeiende bedrijven. Alsook met een expert die founders begeleidt tijdens hun groeitraject. Hierna werden deze data geanalyseerd met behulp van de *Grounded Theory* benadering. In de resultaten worden de belangrijkste bevindingen van het onderzoek weergegeven en zal een antwoord worden geformuleerd op de onderzoeksvraag. Vervolgens zal in de discussie een kritische vergelijking worden gemaakt tussen de huidige literatuur en de inzichten uit de resultaten. Op deze manier wordt het duidelijk op welke manier dit onderzoek zal bijdragen aan de reeds bestaande literatuur.

Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord: "Hoe verandert de leidinggevende rol van de founder van een snelgroeiend bedrijf in anticipatie op een snelle expansie en hoe beïnvloedt dit de bedrijfsperformantie?". Om een antwoord te formuleren op deze onderzoeksvraag werden er semi-gestructureerde interviews afgenomen met oprichters en medewerkers van snelgroeiende bedrijven. Ook de ervaringen van een expert, die ondernemers begeleidt tijdens hun groeitraject, hebben een bijdrage geleverd aan deze resultaten. Om de veranderende leidinggevende rol van de founder duidelijk weer te geven zijn de resultaten onderverdeeld in: de initiële leidinggevende rol, *founder role crafting*, joiners en de essentiële rol van de founder. Tot slot zal worden onderzocht hoe deze veranderende leidinggevende rol de bedrijfsperformantie beïnvloedt. De volgende paragrafen geven de belangrijkste bevindingen van het onderzoek weer.

Initiële leidinggevende rol

De initiële leidinggevende rol van de founder is volgens alle respondenten heel operationeel. Wanneer aan respondent 2 (founder) werd gevraagd naar zijn initiële rol als founder, zei hij het volgende:

"Toen ik echt begon met het outplacementkantoor was dat heel eenvoudig. Om outplacement te mogen aanbieden, moest je een psycholoog in dienst hebben. Wij hadden geen psycholoog in dienst, maar ik was dat zelf. Dus dat was heel operationeel. De eerste opdrachten doen, blij zijn dat de eerste facturen werden betaald,...."

Initieel doet de founder alles zelf, zoals zelf naar de klanten toe gaan, zelf facturen betalen, etc. Ook respondent 1 (founder) bevestigde dat zijn initiële rol heel operationeel was:

"Als beginnende startup in België ben je een onemanshow, iemand die alles doet. Zowel het kuisen van de shops en toiletten, als het bedienen van de klanten en het voorbereiden van de koffietruck voor events. Daarnaast moet je natuurlijk ook al heel vroeg de strategie van jouw concept beginnen plannen."

Naast de operationele taken dient de founder in zijn initiële rol ook al bezig te zijn met een visie uit te stippelen en de strategie van de onderneming te bepalen. Een beginnende founder is een onemanshow die een allrounder is van de volledige business. Dat heeft ook respondent 5 (founder) ervaren:

"In het begin was ik vooral operationeel. Ik ben enorm gedreven en voor mij is werken fijn, maar mijn boekhouder heeft mij daar gered. Ik deed de productie, die van 6 uur 's ochtends tot 21 uur 's avonds duurde. Verder deed ik ook het transport, waardoor ik om 1 uur 's nachts opstond en ervoor zorgde dat ik tegen 5 uur terug was, dus dat was een heel kleine gap. Daarnaast deed ik ook nog sales en marketing. Mijn boekhouder heeft mij toen gewaarschuwd: "Je behaalt mooie winstcijfers, maar jij bent het probleem! Morgen rijdt jij met jouw vrachtwagen tegen een boom en dan is er niks meer over van dit mooie bedrijf."

Naarmate de onderneming groeit zal ook het takenpakket van de founder blijven toenemen, wat op lange termijn onrealistisch is. Het is onmogelijk om een snelle groei te realiseren zonder dat de founder zijn initiële leidinggevende rol aanpast. Ook respondent 6 (founder) botste al redelijk snel tegen dit probleem:

"Eigenlijk vanaf het begin beseften we al dat het managen van onze winkels onze voornaamste bezigheid was, wat ook cruciaal is voor ons bedrijf omdat we de werking van die winkels goed moeten begrijpen. Maar als we verder willen groeien dan moeten we ervoor zorgen dat het runnen van de winkels niet alleen van ons afhangt, zodat we ook tijd kunnen vrijmaken om naar beurzen te gaan, om aan te kopen, om ons netwerk te onderhouden en ons groeitraject uit te stippelen."

De founder komt met andere woorden in een *role conflict*, waarbij hij niet langer alle rollen zelf kan vervullen en dus mensen zal moeten aannemen om bepaalde taken aan over te dragen. Echter is het essentieel dat de founder eerst nadenkt over welke rol hij zelf het liefst vervult. Respondent 8 (expert) heeft hier een mooie term voor:

"Dus je moet ook een beetje aan founder role crafting gaan doen. Dus nadenken over: Wat maakt jou echt gelukkig? Wat zijn je talenten en waar ben je echt goed in? Vaak heeft dat ook te maken met wat je graag doet."

Founder role crafting

Vooraleer de founder andere mensen aanneemt, is het van cruciaal belang om eerst aandacht te besteden aan zijn eigen talenten. Elke founder heeft namelijk unieke vaardigheden en sterke punten waardoor de rollen die extern moeten worden aangeworven voor elke founder anders kunnen zijn. Bij het begeleiden van oprichters tijdens hun groeiproces maakt respondent 8 (expert) gebruik van het boek *Start With Why* van Simon Sinek om founders aan te moedigen om na te denken over hun drijfveren. Respondent 8 (expert) bevestigt dat het cruciaal is dat de founders een realistische en doelgerichte "why" hebben omtrent hun onderneming:

"Als de 'why' is dat je gewoon veel geld wilt verdienen, dan is dat geen 'why' en dan stopt het op een bepaald moment. De 'why' moet gerelateerd zijn aan uw hoger levensdoel. Dat is waar wij altijd mee beginnen: waarom doe je dit eigenlijk? Als het is om jezelf te bewijzen aan je ouders, dan is dat geen goede drijfveer."

Toen aan respondent 5 (founder) de vraag werd gesteld waarom hij zijn onderneming heeft opgericht, zei hij het volgende:

"Ik wilde de mensen helpen om gezond te leven door voor hun te koken. Ik wilde de restaurants gezonder maken door gerechten te bereiden die net zo lekker waren als andere keukens, maar dan gezonder."

Respondent 5 (founder) had dus één heel duidelijke filosofie, namelijk gezonde voeding maken voor de mensen. Wanneer de founder een duidelijke "why" heeft, is het belangrijk dat hij zich richt op zijn

eigen talenten en sterktes. De founder doet dus aan *founder role crafting*, waarbij hij zijn eigen rol zal afbakenen op basis van zijn sterktes. Dit betekent dat de veranderende leidinggevende rol voor elke founder anders kan zijn en dat hier dus geen eenduidige leidraad voor kan worden opgesteld. Alle founders die hebben deelgenomen aan dit onderzoek hebben aan *founder role crafting* gedaan. Respondent 5 (founder) zei het volgende:

"Toen dacht ik bij mezelf: wat vind ik leuk en waar ben ik sterk in? Ik zie heel veel opportuniteiten, dus ik ben mij gaan focussen op innovatie. Maar als je alleen maar gefocust bent op innovatie en niet meer op de operationele kant, dan kom je elke week met een nieuw concept af. Dus dat was ook een leerproces dat het niet voor elk goed idee ook het juiste moment was."

Respondent 5 (founder) heeft zijn initiële operationele rol aangepast naar een rol waarin hij zich voornamelijk zal focussen op innovatie en op lange termijn zal kijken naar opportuniteiten in de markt. Voor andere taken heeft hij betere mensen aangetrokken in zijn onderneming, waarvoor hij een coachende en inspirerende rol zal vervullen. Dit zal ook voor de founder een aanpassing zijn, maar omdat zowel de founder als de medewerkers een rol innemen waarin ze sterk presteren zal dit op lange termijn positief bijdragen aan de onderneming. Ook respondent 6 (founder) is zich gaan focussen op hetgeen zij graag doet:

"We zijn niet langer dag in dag uit bezig met de operationele taken, maar kunnen ons nu echt richten op strategie, vooruitkijken, innoveren en het verder uitbouwen van onze lijnen. Sinds drie jaar zijn we veel meer gefocust op groei en strategie, wat ook hetgeen is dat we het liefste doen, want we willen heel graag groeien en nu kunnen we dat nog beter!"

Zowel respondent 5 (founder) als respondent 6 (founder) hebben hun initiële leidinggevende rol aangepast naar een rol waarin ze sterk zijn en die ze met passie uitvoeren. Ze zijn zich ervan bewust dat wanneer ze willen groeien, ze zich moeten focussen op hun kerncompetenties. Deze ingesteldheid werd door alle respondenten in dit onderzoek gedeeld en vormde de sleutel tot hun snelle groei. Tabel 3 biedt een overzicht van de veranderende rol van de founders die hebben deelgenomen aan dit onderzoek. Ondanks dat ze allemaal de CEO van hun onderneming zijn, hebben ze elk een specifieke rol.

Founders	Initiële rol	Huidige rol
<i>Respondent 1</i>	operationeel (technisch, strategie, social media, etc.)	team managen; strategie (externe financiering)
<i>Respondent 2</i>	operationeel (zelf psycholoog)	HR; strategie (internationalisering)
<i>Respondent 3</i>	operationeel (campagnes schrijven, investeerders opbellen, etc.)	team managen; strategie (visie uitstippelen, KPI's opstellen, etc.)
<i>Respondent 5</i>	operationeel (productie, transport, sales, marketing, etc.)	coachend en inspirerend; strategie (lange termijn, innovatie, etc.)
<i>Respondent 6</i>	operationeel (ontwerpen, productie, sales, marketing, etc.)	strategie (groeien, innovatie, etc.)

Tabel 3: De veranderende rol van de founders

Wanneer aan respondent 2 (founder) werd gevraagd waarom zijn initiële rol is veranderd naar een rol in de HR antwoordde hij het volgende:

"Ik ben een mensenmens. Ik ben voor gevoel en voor relatie, maar dat technische inzicht heb ik niet. Daarom zie ik mijn voornaamste rol ook in die vibe naar onze mensen toe. 70% van mijn tijd en energie gaat naar onze mensen en 30% extern."

Respondent 2 (founder) focust zich voornamelijk op het begeleiden van zijn mensen. Vanwege zijn achtergrond als psycholoog liggen zijn interesses veel meer in menselijke aspecten dan in technische of financiële zaken. Daarnaast werd ook aan respondent 1 (founder) gevraagd waarom zijn rol is veranderd:

"Ik ben iemand die gespecialiseerd is in out of the box thinking. Als er zich een probleem voordoet dan ben ik degene die de oplossing het snelst zal vinden, maar ik zal niet de normale weg naar die oplossing kiezen. In mijn huidige strategische rol kan ik deze skill veel meer toepassen. Daarnaast ben ik ook degene die mijn team zal managen vanwege mijn ervaring uit het verleden."

De sterktes van respondent 1 (founder) lagen eerder in out of the box thinking, waardoor hij zijn initiële operationele rol heeft veranderd naar een strategische rol. Respondent 1 (founder) heeft twintig jaar ervaring als general manager in de corporate wereld waardoor hij veel ervaring heeft in het managen van een team, welke rol hij nu ook op zich zal nemen om zo de resultaten te bereiken die hij wil bereiken.

Alle respondenten hebben hun initiële leidinggevende rol, welke in eerste instantie heel operationeel was, aangepast naarmate de onderneming groeide. Deze rol is geëvolueerd naar een rol waarin ze sterk zijn en die ze graag vervullen. Voor andere rollen hebben de founders de juiste mensen op de juiste plaats gezet, wat bijdraagt aan de positieve groei van de onderneming. Aangezien dit onderzoek zich richt op snelgroeiende bedrijven, waren alle respondenten zich ervan bewust dat het noodzakelijk was om hun eigen rol te focussen op hun talenten om zo die snelle groei te realiseren. Toch zullen er ongetwijfeld founders zijn die een rol innemen die niet in lijn is met hun sterktes en talenten, bijvoorbeeld omdat niemand anders die rol wil of kan vervullen. Respondent 8 (expert) komt dit heel vaak tegen bij ondernemers die hij begeleidt:

"Ik vind dat er soms te veel de toon wordt gezet van de rol verandert en "so be it". Nee! Je bent zelf aan dat stuur en je kan dat zelf bepalen. Als je zegt dat de CEO-rol niet bij je past, dan moet je die niet per se als founder op je nemen. Je ziet heel vaak dat founders de titel van CEO aannemen en na vijf jaar is het vuur uitgeblust en zien ze het niet meer zitten. Dan besluiten ze iets nieuws te beginnen omdat ze het niet meer leuk vinden."

Hoewel alle respondenten van dit onderzoek een CEO-rol op zich nemen, zijn er ook founders die deze CEO-rol absoluut niet graag op zich nemen. Toch nemen ze deze rol aan omdat ze het logisch vinden dat ze als founder ook de CEO van het bedrijf zullen worden. Dit is een valkuil waar veel founders zullen intrappen die hun ego niet opzij kunnen zetten, wat de continuïteit van de onderneming in gevaar brengt. Wanneer aan respondent 2 (founder) de vraag werd gesteld waarom hij niet eerder een operationele rol heeft in plaats van de CEO-rol antwoordde hij het volgende:

"Als je een heel goed idee hebt, laat ons zeggen op het gebied van techniek of IT, dan kan ik me heel goed voorstellen dat je eigen rol zich op een gegeven moment meer richting technologie of productontwikkeling richt en dat je voor de klassieke bedrijfsactiviteiten zoals personeelszaken en operationele zaken iemand anders zoekt. Wij hebben ervoor gekozen om ons vooral te richten op HR en onze mensen, omdat dat is waar we echt goed in zijn."

Het is dus perfect mogelijk om als founder bijvoorbeeld een technische rol aan te nemen wanneer dat zijn voorkeur heeft en dan zoekt hij gewoon een externe CEO die de klassieke bedrijfsactiviteiten overneemt. Daarnaast zijn er ook founders die ervoor kiezen om wel de CEO-rol op zich te nemen, maar bewust nog af en toe operationele activiteiten uitvoeren omdat ze dat ook graag doen. Respondent 1 (founder) is een voorbeeld van een founder die zowel de CEO-rol op zich neemt alsook nog regelmatig operationele activiteiten uitvoert:

"Ik sta wel nog heel regelmatig in de koffiebars omdat ik het menselijke en het sociale aspect van het bedienen in een koffiebar niet kan missen, maar eigenlijk is dat niet meer nodig. Dus ik kan perfect niet in de koffiebar staan en overleven."

Ook respondent 4 (medewerker) geeft toe dat de founder waarvoor zij werkt nog regelmatig operationele activiteiten doet:

"Ik denk dat hij (de founder) het ook soms nodig heeft om eens terug in the field te komen zitten en terug eens die dingen te doen."

Het is dus de volledige keuze van de founder hoe hij zijn leidinggevende rol zal veranderen naarmate zijn onderneming groeit. Hierbij is het vooral belangrijk dat de founder zijn rol verandert naar een rol die hij graag doet. Hoewel dit voor sommige founders de CEO-rol is, kan dit voor andere founders een heel operationele rol zijn of zelfs een combinatie van beide.

Joiners

Nadat de founder zijn eigen rol heeft bepaald, is de volgende stap om zich als founder te omringen met joiners. Dit zijn de eerste mensen die de founder rondom zich verzamelt om rollen aan over te dragen. Alle respondenten hebben zich bij het aanwerven van joiners gefocust op één element, namelijk: slimmere mensen aanwerven dan zichzelf. Respondent 3 (founder) zei het volgende:

"Ik heb natuurlijk wel mensen rondom mij kunnen aannemen die veel ervaring hebben in de financiële sector. Eén van mijn collega's heeft bijvoorbeeld jarenlang als bankier gewerkt, dus ik heb mij vooral omringd met mensen die slimmer zijn dan mijzelf."

Respondent 3 (founder) startte zijn onderneming in het kader van zijn bachelorproef. Zelf had hij geen finance of management achtergrond, waardoor hij deze expertise in de financiële sector extern is gaan zoeken. Zijn focus ligt op het begeleiden van zijn team en het bepalen van de visie, zodat zijn team duidelijk weet waar ze naartoe moeten werken. Daarnaast is ook respondent 6 (founder) al redelijk snel op zoek gegaan naar meer ervaren mensen:

"We zijn echt de juiste mensen gaan zoeken die ofwel met ons zijn meegegroeid ofwel met de juiste ervaring aan boord zijn gekomen en die eigenlijk stukken behartigen beter dan ons, even goed als ons en met evenveel passie hun schouders daaronder zetten."

Respondent 6 (founder) is al redelijk snel op zoek gegaan naar een salesteam, omdat ze zich echt wilde focussen op groei en daardoor niet meer elke dag zelf in de winkel kon staan. Vervolgens is ze ook op het hoofdkantoor bepaalde competenties uit handen gaan geven, zoals het operationele beheer aan een retailmanager. Hierdoor heeft ze nu een dertigtal medewerkers die elk een deel van haar onderneming dragen. Op deze manier kan zij zich focussen op strategie, innovatie en groei. Kortom, het aannemen van slimmere en meer ervaren joiners is, naast *founder role crafting*, de tweede sleutel tot snelle groei. Respondent 2 (founder) is zelfs al op zoek gedaan naar meer ervaren joiners voordat hij zijn onderneming opstartte:

"Ik heb me ook heel snel laten omringen door ervaren mensen die meer ervaring hadden dan mij in een aantal domeinen. Zelfs mijn twee huidige partners, met wie ik dit samen heb opgericht, zijn ook al wat ouder en hebben elk 15 jaar meer ervaring. Zij hebben al veel meegemaakt waardoor ik echt op hun kan vertrouwen als klankbord."

Respondent 2 (founder) is voorafgaand aan de start van zijn onderneming extra ervaring gaan zoeken bij co-founders om zo een complementair team te vormen van drie founders die allemaal een andere expertise hadden, wat positief heeft bijgedragen aan de onderneming. Hijzelf had ervaring als psycholoog en als oprichter van een outplacementkantoor, waardoor hij zich ging focussen op het operationele deel. Voor de juridisch-financiële kant heeft hij iemand extern aangenomen. Daarnaast is er ook nog een derde persoon mee in het verhaal gestapt met vijftien jaar ervaring in dezelfde sector.

Hoewel joiners een cruciaal aspect vormen in het groeiproces, zullen niet alle joiners even hard bijdragen aan de groei en het succes van de onderneming. Founders focussen zich op een aantal elementen bij het aanwerven van joiners. Toen aan respondent 6 (founder) werd gevraagd waar ze vooral naar kijkt voordat iemand in haar onderneming mag komen werken, zei ze het volgende:

"Op de eerste plaats eigenlijk cultuur. Dus cultuur boven ervaring. Wij zijn een klein bedrijf dus voor ons is het heel belangrijk dat de personen die bij ons aan boord komen dat die passen binnen de cultuur van het bedrijf. Wij hebben een heel fijne, open, transparante, horizontale structuur en iedereen die daarmee instapt hoort daarin te passen."

Bij respondent 6 (founder) is het belangrijk dat de joiners passen binnen de cultuur van haar onderneming. Voor haar is dit zelfs belangrijker dan dat deze persoon een bepaalde ervaring heeft. Het bewaken van de cultuur van de onderneming is niet alleen voor respondent 6 (founder) heel belangrijk, maar ook voor de andere respondenten. Respondent 5 (founder) is hier sinds kort heel strikt mee bezig:

"Ik kijk in eerste instantie puur naar als je in onze groep en in onze cultuur past en dan is het voor mij heel duidelijk als je hier binnenkomt of niet."

Respondent 2 (founder) zei het volgende:

"Wij vinden het heel belangrijk dat de mensen die bij ons werken allemaal in onze cultuur passen. Dat mensen zich kunnen identificeren met wie we zijn als bedrijf en waar we voor staan. Ik zie mijn voornaamste rol in die vibe naar onze mensen toe. 70% van de tijd en energie gaat naar onze mensen en 30% extern."

Ook voor respondent 5 (founder) en respondent 2 (founder) is het heel belangrijk dat de joiners passen binnen de cultuur van hun onderneming en dat de joiners zich hiermee kunnen identificeren. Bovendien is het ook opvallend voor de medewerkers, zoals respondent 7, dat hun founders heel aandachtig bezig zijn met het bewaken van de cultuur van hun onderneming:

"Iets waar ze heel fel naar kijken is dat je ook een beetje dat DNA van ons bedrijf moet hebben om het zo te zeggen."

Ten eerste focussen de founders zich op het bewaken van de cultuur en het DNA van de onderneming bij het aanwerven van joiners. Dit doen ze door joiners aan te werven die passen binnen die cultuur, maar ook door zelf het juiste voorbeeld te geven. Toen aan respondent 1 (founder) werd gevraagd welke joiners binnen die cultuur passen, zei hij het volgende:

"Drive and passion zijn voor ons hetgeen wat we echt wel uit de mensen willen halen. Je kan de hoogste diploma's hebben en de beste referenties hebben bij andere firma's, maar als wij niet zien dat je gedreven en gepassioneerd bent, dan kom je er bij ons niet in. Daarnaast ook echt de wil om dingen te bereiken en om entrepreneurial mee te denken in ons concept, maar ook een enorme mate van bounce backability. Dus om bij tegenslagen direct te kunnen opstaan en echt met een smile verder aan die doelen te werken. Dat zijn de mensen die bij ons belanden."

De joiners moeten een bepaalde drive en passie hebben, maar ook de wil om entrepreneurial mee te denken. Daarnaast is voor respondent 1 (founder) een enorme mate van bounce backability ook heel belangrijk, waarbij de joiners meteen weer opstaan bij een tegenslag. Deze elementen zorgen ervoor dat de joiners zullen passen binnen de cultuur van zijn onderneming. Ook respondent 6 (founder) zoekt deze drive en passie in de joiners die ze aanwerft:

"Daarnaast is het eigenlijk ook de persoon in kwestie. Dan kijken we naar passie, naar drive, naar ambitie, eigenlijk naar de elementen qua persoonlijkheid van de persoon in kwestie."

Voor respondent 6 (founder) is het belangrijker dat de joiners een drive en passie hebben, dan dat ze beschikken over een bepaalde ervaring. Ook voor respondent 2 (founder) is die drive essentieel:

"Die goesting en die drive om ervoor te gaan is voor ons heel erg belangrijk en dat proberen we toch wel te zoeken in een bepaald type van persoonlijkheden."

Bij alle respondenten staat het passen binnen de cultuur op nummer één, welke volgens hen joiners zijn met een bepaalde drive en passie om ervoor te gaan. De joiners moeten mee met de founder de visie van de onderneming verderzetten. Deze ingesteldheid is voor respondent 3 (founder) zelfs belangrijker dan bepaalde vaardigheden:

"Voor mij zijn skills echt ondergeschikt aan attitude. Het moet echt een fit zijn binnen het bedrijf. Uiteraard wordt er wel gechallenged op financiële skills voor bepaalde rollen, maar zonder de juiste attitude en motivatie kom je hier niet binnen."

Voor respondent 3 (founder) is een professionele attitude belangrijker dan bepaalde vaardigheden en ervaring. Daarnaast is respondent 5 (founder) sinds kort heel selectief in wie hij aanwerft:

"Ik wil dat een mens belangrijk is dus ik ga geen vulling zetten, maar echt alleen toppers. Ik ben daar heel bewust mee bezig dat iedereen die hier binnenkomt echt de top van België is of de top potentieel heeft voor wat hij of zij kan."

Voor hem staat het passen binnen de cultuur op de eerste plaats, maar is het daarnaast ook essentieel dat de joiners enorm veel potentieel hebben voor zijn onderneming. Kortom, het is dus cruciaal dat de founder de cultuur van zijn onderneming bewaakt door joiners aan te nemen die daarin passen, waarbij het voor de meeste respondenten gaat om joiners met een bepaalde drive en passie. Hierdoor zal niet zomaar iedereen worden aangenomen, maar enkel degene met de juiste attitude en het juiste potentieel voor de onderneming. Voor alle respondenten was dit ook veel belangrijker dan het hebben van een bepaalde ervaring. Ook respondent 8 (expert) bevestigde dat het van cruciaal belang is dat de joiners mee het DNA en de waarden van de onderneming dragen om zo samen als één team verder te gaan:

"Dus je hebt enerzijds hard skills, maar ook soft skills, die mentaliteit, dat DNA en dat is echt de founder die dat moet doen. Die moet de bewaker blijven van de cultuur die hij in zijn bedrijf wil hebben. Daar is ook onderzoek over gedaan. De eerste tien aanwervingen zijn heel bepalend tot en met honderd. Die zetten de cultuur uit. Dat zijn de ambassadeurs in uw bedrijf en de eerste tien moeten echt wel helemaal doordrongen zijn van de cultuur en het DNA. En om dan van tien naar honderd te gaan is dat zelfs minder belangrijk omdat die tien eigenlijk zo doorleefd zijn van hoe we het hier doen."

Hij duidde er zelfs op dat het bij de eerste tien mensen die de founder aanneemt nog belangrijker is dat zij de cultuur en het DNA van de onderneming bezitten. De eerste tien joiners zullen de ambassadeurs zijn van de onderneming die de waarden mee zullen overdragen aan de volgende mensen die worden aangenomen. Kortom, joiners zullen een positieve bijdrage leveren indien het enerzijds gaat om joiners met meer ervaring en kennis dan de founder en anderzijds om joiners die passen binnen de cultuur van de onderneming. Toch is het allemaal niet zo gemakkelijk gezegd als gedaan. Initieel deed de founder alles zelf en nu komt hij op een punt waarbij hij taken moet loslaten en delegeren aan zijn medewerkers. Dit gaat voor de ene founder al wat beter dan voor de andere. Respondent 1 (founder) zei het volgende:

"Wat mij differentieert met jonge ondernemers zonder management experience is natuurlijk dat ik twintig jaar management experience heb in de corporate wereld. Daarom was dat voor mij niet zo moeilijk moet ik eerlijk toegeven."

Respondent 1 (founder) heeft twintig jaar management ervaring in de corporate wereld waardoor hij kan terugvallen op alle opleidingen die hij heeft gekregen qua management skills. Hierdoor is zijn rol

als CEO in het managen van zijn team heel gelijkaardig als de rol die hij vroeger als general manager had in de corporate wereld. Ook respondent 2 (founder) had het hier niet moeilijk mee:

"Ik denk dat dat ook een kracht is van mezelf dat ik verantwoordelijkheid kan geven aan andere mensen. Zo ben ik heel snel in een soort van positie terechtgekomen waarbij ik heel veel vertrouwen gaf aan mensen, maar ook heel veel respect en vertrouwen terugkreeg. Ik ben niet iemand van de details, dus als de grote lijnen kloppen en als ik het gevoel heb dat iemand het onder controle heeft, dan laat ik dat ook los."

Respondent 2 is een founder die vanuit zichzelf heel snel vertrouwen en verantwoordelijkheid geeft aan anderen, wat het voor hem gemakkelijk heeft gemaakt om bepaalde rollen los te laten. Toch is het niet voor alle founders zo gemakkelijk om hun initiële rollen los te laten en te delegeren aan joiners. Respondent 3 (founder) heeft het hier zelfs nog steeds moeilijk mee:

"Ik heb het nog altijd moeilijk. Je probeert eigenlijk van micromanagement naar helicopterview te gaan en dat is niet altijd even evident. Dat is een oefening waar ik nu in aan het beter worden ben om af en toe niet in te grijpen."

Voor respondent 3 (founder) is het nog steeds een oefening om af en toe niet in te grijpen en echt de verantwoordelijkheid in de handen van de joiners te leggen. Ook voor respondent 6 (founder) was dit in het begin aanpassen:

"Dat is dubbel. Enerzijds is het wel moeilijk omdat we echt controlefreaks en heel perfectionistisch zijn. Dus we gaan iets moeten loslaten en een stuk van ons pakket eigenlijk in de handen leggen van iemand anders, waar we ook het vertrouwen aan moeten geven dat die persoon dat even goed of beter gaat doen dan wijzelf. Dus dat was inderdaad wel een uitdaging om te leren loslaten. Zeker omdat wijzelf zo controlerend zijn. Wij willen alle puntjes op de i en alles moet perfect zijn. Maar langs de andere kant werkt dat wel als je met de juiste mensen aan boord bent, want dan kan je leren om vertrouwen af te geven."

Veel founders zien hun bedrijf als het verlengde van zichzelf en dan voelt het loslaten van rollen een beetje als iets kwijtraken. Echter zal het aanwerven van de juiste joiners, die de rollen even goed of zelfs beter dan de founder behartigen, het vaak wel gemakkelijker maken om te leren vertrouwen af te geven. Bovendien gaven alle respondenten ook aan dat het delegeren van rollen aan joiners over het algemeen positieve gevolgen heeft gehad voor de onderneming. Naast het aspect van het leren loslaten van de founder gaf respondent 5 (founder) aan dat hij het eerder moeilijk had met het financiële aspect van de joiners:

"De eerste twee jaar had dat een enorme impact om zo een managementteam rond u zetten. Financieel gingen wij van echt veel winst naar nul en zelfs naar verlies. En wanneer je dan aan het groeien bent wordt uw financiële stuk nog een groter probleem, want mensen kosten allemaal geld. Dus dat gat wordt groter en dat was heel moeilijk om te accepteren, maar eens je daar doorgeraakt dan is dat goed en dan hebben we ook een enorme groei gehad."

Bij respondent 5 (founder) waren vooral de eerste twee jaren na het aanwerven van joiners enorm zwaar omwille van het financiële aspect, namelijk de joiners die ook betaald moeten worden. Als

jong groeibedrijf had het aanwerven van joiners een veel grotere invloed op zijn financiële resultaten dan op zichzelf als founder.

Naast het aanwerven van waardevolle joiners hebben alle respondenten ook gebruik gemaakt van externe personen die hebben bijgedragen aan de groei van hun onderneming. Respondent 1 is de founder van een koffiebar, maar kende initieel niks van koffie en dronk dit zelfs niet eens:

"Dan heb ik gewoon op internet 'barista-opleiding' ingegeven en ben ik terechtgekomen bij de grootste barista-expert van België en die heeft mij eigenlijk alles geleerd, zoals de technische kneepjes van het vak, maar dat ben ik natuurlijk enorm snel gaan verder ontwikkelen zodat ik er tamelijk snel een heel geolied businessmodel kon uitmaken."

De hulp van de grootste barista-expert van België heeft deze founder geholpen om meer kennis te verkrijgen in zijn sector, wat voor hem noodzakelijk was om zijn onderneming op te starten. Hoewel respondent 1 (founder) een expert heeft ingeschakeld om extra vaardigheden te verwerven voor de corebusiness, was het bij de andere respondenten eerder voor financiële of strategische expertise. Respondent 2 (founder) heeft zelfs gebruik gemaakt van verschillende externe raadgevers:

"We hebben vrij snel een externe raad van advies geïnstalleerd. Mensen die heel veel kennis hadden in specifieke domeinen, zoals finance, marketing, IT en digitalisering. Die hebben ons eigenlijk gechallenged en uitgedaagd om ons zo te doen inzien als we goed bezig waren of soms ook niet."

Deze founder heeft een externe raad van advies geïnstalleerd met mensen die gespecialiseerd zijn in bepaalde takken van zijn onderneming. Dit heeft ervoor gezorgd dat bepaalde problemen sneller aan het licht zijn gekomen, wat de onderneming heeft gebracht tot het niveau van vandaag. Aangezien veel founders niet de benodigde financiering hebben om een volledige raad van advies te installeren, is het aantal externe raadgevers bij de meeste respondenten vaak beperkt. Zo heeft respondent 6 (founder) er specifiek voor gekozen om externe expertise aan te werven om verder te kunnen groeien:

"Dan hebben we drie jaar geleden ook een workshop gedaan samen met een groeistrateeg. Dat is echt iemand die als strateeg nadenkt over groei en innovatie. Dat is eigenlijk een consultant die met een andere bril naar onze organisatie heeft gekeken en samen met ons doelstellingen heeft opgesteld."

Zij heeft de hulp van een groeistrateeg ingeschakeld om vervolgens haar onderneming naar een hoger niveau te laten groeien. Zelf beschikte ze niet over voldoende kennis en ervaring om haar onderneming te laten groeien, waardoor de hulp van deze groeistrateeg ervoor heeft gezorgd dat ze is geëvolueerd van een retailconcept met één boetiek naar zeven boetieks.

Daarnaast werd ook aan de respondenten gevraagd hoe hun leiderschapstijl is geëvolueerd naarmate joiners werden aangenomen en de founder een andere rol heeft opgenomen. Zo had respondent 3 (founder) vroeger een veel strengere leiderschapstijl en kan hij nu meer op langere termijn kijken en de zaken beter relativeren:

"Tegenwoordig kan ik meer begrip aantonen en meer op de langere termijn kijken in plaats van in het kort de zweep erop te leggen."

Ook respondent 2 (founder) kan de zaken beter relativeren door op een lange termijn gerichte manier hiernaar te kijken. Zijn leiderschapsstijl is geëvolueerd van heel directief naar een luisterend oor en een klankbord voor zijn mensen:

"Ik heb nu meer maturiteit, meer ervaring en ook meer relativeringsvermogen. Doordat ik veel dingen heb meegemaakt kan ik op een meer lange termijn gerichte manier naar zaken kijken. Ik ben een participatieve, luister bereidwillige leidinggevende, maar wel met een heel duidelijke mening en visie. Ik probeer op een heel energieke en positieve manier het voorbeeld te geven aan onze mensen en ik denk dat we daar altijd wel relatief goed in slagen."

Ook respondent 6 (founder) is absoluut geen hiërarchische leider, maar voelt zich eerder een deel van haar team:

"Wij zijn leiders in de visie en de goesting om te groeien en de drijfkracht om dat te doen, maar wij zijn geen klassieke leiders in het stuk van hiërarchie. Wij zijn leiders die tussen het team staan en wij voelen ons ook één van hen."

Naarmate de onderneming groeit en de rol van de founder verandert, gaat ook zijn leiderschapsstijl veranderen. Hoewel de founder initieel heel directief was, kan hij tegenwoordig veel beter relativeren en op de lange termijn naar zaken kijken. De leiderschapsstijl kan nu gedefinieerd worden als heel participatief, coachend en een luisterend oor voor zijn team.

Essentiële rol

Naarmate de onderneming groeit, dient de initiële leidinggevende rol van de founder te veranderen naar een rol waarin zijn sterktes liggen. Hoewel het de founder zijn eigen keuze is welke rol hij zal aannemen, is het voornaam dat het een rol zal zijn waarin zijn talenten en sterktes liggen. Echter zal de founder ook een aantal rollen moeten uitvoeren welke hij niet kan overlaten aan joiners. Ten eerste behoudt de founder de rol van DNA-bewaker en waarde bewaker, welke hij kan vervullen door de juiste joiners aan te nemen die passen binnen de cultuur van de onderneming. Een andere essentiële rol van de founder is het uitstippelen van de visie van zijn onderneming. Initieel had de founder een heel operationele rol waarbij hij ook de visie en de strategie van de onderneming ging bepalen. Hoewel zijn operationele rol nu is veranderd, zal hij wel deze visie moeten blijven uitstippelen onafhankelijk van de rol die hij opneemt. Alle respondenten hebben een duidelijke visie bepaald die zij zullen nastreven. Respondent 5 (founder) duidt er expliciet op dat het zijn taak is om deze visie te bepalen:

"Nu is mijn rol om veel meer op lange termijn te kijken en te bepalen waar we in 2030 willen staan. Hoe we daar naartoe gaan en met welke snelheid dat dat komt dat hebben we niet in de hand, maar ik ben er wel mee bezig."

Het is belangrijk dat de founder de visie blijft uitstippelen en dat deze rol niet wordt uitbesteed aan joiners. Zelfs wanneer de founder een externe CEO aanneemt en zelf een operationele rol inneemt, zal toch de founder degene blijven die de visie uitstippelt. Respondent 6 (founder) heeft een heel duidelijke visie voor ogen:

"We willen met onze onderneming als retail concept in alle Europese hoofdsteden een winkel hebben op termijn. Dus dat is de droom, maar deze gaat zelfs nog verder. We zouden ook heel graag ooit onze eigen winkel in de SoHo in New York of in andere grote steden over heel de wereld willen hebben. Dus als we echt mogen dromen dan zien we het als een fashion retail concept uitgerold naar andere landen, in combinatie met distributie van ons label in wholesale formule naar boetieks van derden."

Niet alleen respondent 6 (founder) heeft grote toekomstplannen, maar ook respondent 1 (founder):

"Dus eigenlijk waar ik vroeger in mijn oorspronkelijk business plan zei dat ik de grootste koffiebarketen van België wilde worden, ben ik nu al verder geëvolueerd naar ik wil de grootste koffiebarketen van het West-Europese vaste land worden."

De initiële leidinggevende rol van de founder evolueert dus enerzijds naar een rol die hij graag wil blijven uitvoeren en anderzijds naar een rol die hij verplicht is uit te voeren, namelijk DNA-bewaker, waarde bewaker en het uitstippelen van de visie. Nu de veranderende leidinggevende rol van de founder van een snelgroeiend bedrijf in kaart is gebracht, wordt in de volgende paragraaf gekeken hoe deze veranderende leidinggevende rol de bedrijfsperformantie beïnvloedt.

Bedrijfsperformantie

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de veranderende leidinggevende rol van de founder een invloed heeft op de bedrijfsperformantie. Niet enkel de veranderende rol van de founder, maar ook de rol van de joiners beïnvloeden de performantie van de onderneming op een positieve manier. Dit bevestigde alle respondenten die deelnamen aan dit onderzoek. Wanneer aan respondent 4 (medewerker) werd gevraagd naar de invloed van de veranderende leidinggevende rol van de founder op de onderneming, zei ze het volgende:

"Ik heb dat vooral ervaren naarmate de founder er iemand heeft bijgezet. We hebben toen een meer afgebakende structuur en meer aflijning gekregen. Daarnaast hebben we ook een duidelijk plan gekregen over waar we naartoe moeten werken."

Naarmate de founder een specifieke rol opneemt en de andere rollen toewijst aan joiners wordt het voor iedereen duidelijker wat zijn of haar rol is, wat vervolgens ook meer structuur en aflijning met zich meebrengt. Daarnaast hebben joiners ook bepaalde ervaringen die nuttig kunnen zijn voor de onderneming. Respondent 7 (medewerker) zei het volgende:

"De operationeel directeur had ook een bepaalde input en knowhow en nam initiatief over hoe we zaken konden aanpakken, waardoor wij natuurlijk ook nog zijn gegroeid als bedrijf."

Joiners zorgen niet alleen voor meer structuur, maar brengen ook een bepaalde input en knowhow mee die relevant kan zijn voor de onderneming. Vervolgens zorgen joiners er ook voor dat de founder meer tijd krijgt voor andere zaken. Respondent 6 (founder) zei het volgende:

"Hoe meer wij voelen dat er een hele bende vrouwen is die dit mee dragen, voelen wij echt dat er meer en meer ruimte vrijkomt om na te denken over nieuwigheden, om te innoveren, om te kijken naar volgende stappen om met onze onderneming verder te kunnen groeien. Doordat wij echt meer en meer dedicated met die strategie kunnen bezig zijn, geeft dat ons enorm veel energie, tijd en goesting."

Naarmate er meer joiners bijkomen in het team krijgt de founder tijd en ruimte vrij om zich bezig te houden met innovatie, groei en strategie. Echter is het volgens respondent 8 (expert) wel noodzakelijk dat de founder zich blijft focussen op zijn sterktes:

"Wat is de grootste bottleneck voor groei? Dat is niet extern kapitaal. Dat is de persoon-ondernemer en dat komt omdat ze niet op hun sterktes inzetten. Dat is de grootste bottleneck voor de groei."

De founder is namelijk de grootste bottleneck voor groei waardoor het cruciaal is dat deze zich blijft focussen op zijn sterktes om groei te creëren. Het is dus een combinatie van zowel de veranderende rol van de founder als de toetreding van joiners die een snelle groei van de onderneming kunnen realiseren. Dit bevestigde respondent 4 (medewerker):

"Je hebt daar gewoon de juiste mensen op de juiste plaats zitten en dat in combinatie met een goede visie en een goed en duidelijk plan zodat iedereen weet waar we naartoe willen. Daardoor zijn we kunnen groeien, maar ook omdat we nu meer een focus op bepaalde dingen hebben."

Vervolgens zorgt de veranderende leidinggevende rol van de founder ervoor dat de founder meer tijd krijgt om te netwerken. Ook dit levert volgens alle respondenten een waardevolle bijdrage aan de bedrijfsperformantie. Respondent 3 (founder) heeft aan veel netwerkevents meegedaan:

"Ik heb aan veel dingen meegedaan. Ik heb Voka-trajecten gedaan. Ik heb netwerk ondernemen meegedaan. Ik heb Start it @KBC meegedaan en daarnaast gewoon heel veel buiten gelopen en zelf veel mensen gaan opzoeken en daarmee connecteren. Elk netwerk heeft zijn steentje bijgedragen in mijn hele groeitraject."

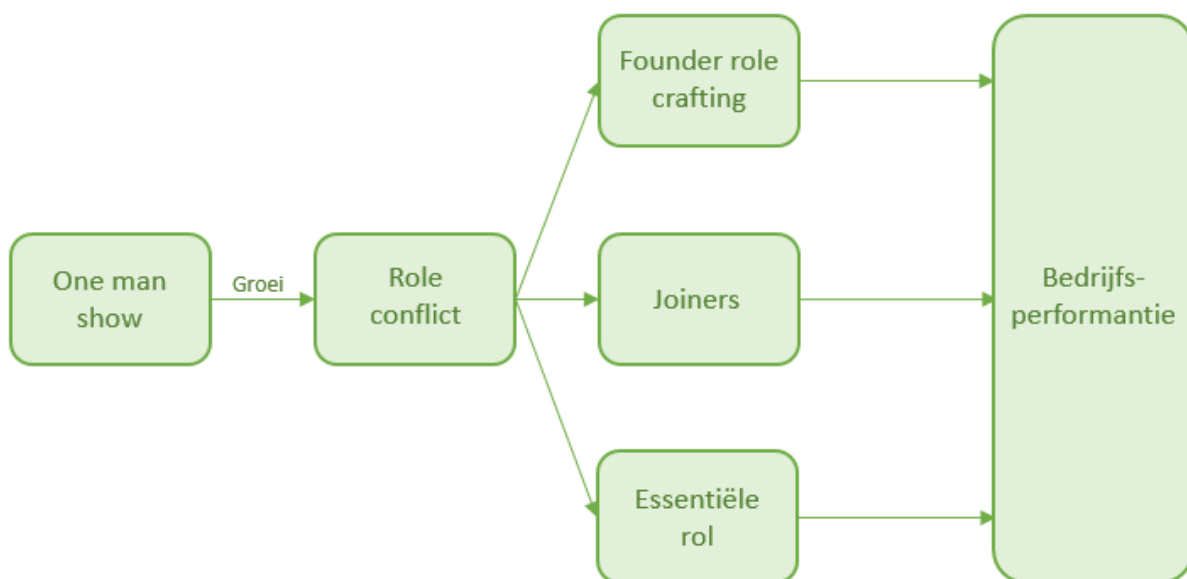
Alle netwerk trajecten hebben er mee voor gezorgd dat hij zo snel is kunnen groeien. Ook respondent 2 (founder) heeft heel veel tijd gestoken in netwerken:

"Ik heb in het begin van mijn carrière, en nu nog altijd, heel veel tijd gestoken in netwerken. Tal van netwerkclubs, netwerkmomenten, de werkgeversorganisaties, VOKA, VKW. Grote universele dingen, maar ook heel gerichte netwerkclubs en betalende netwerkorganisaties. Dat heeft me allemaal heel veel gebracht, maar nu ben ik ook nog altijd heel veel bezig met netwerken. Dat is belangrijk!"

Respondent 4 (medewerker) zei het volgende:

"De founder heeft zo een groot netwerk, wat uiteraard een impact heeft. Wij zijn bijvoorbeeld in Nederland begonnen, maar dat is voornamelijk de founder die die kar daar heeft getrokken omdat hij heel veel kennis heeft daar. Hij is heel veel in Maastricht en heeft heel veel netwerken in Nederland."

Een groot netwerk kan dus een waardevolle bijdrage leveren aan de groei van de onderneming zoals bij respondent 4 (medewerker). Uiteindelijk stellen we op basis van de antwoorden van alle respondenten vast dat de combinatie van zowel de founder, die zich focust op zijn sterktes en op zijn essentiële rollen evenals de toetreding van de juiste joiners, een positieve invloed zal hebben op de bedrijfsperformantie. Figuur 2 geeft visueel weer hoe de leidinggevende rol van de founder zal veranderen naarmate de onderneming groeit.



Figuur 2: De veranderende leidinggevende rol van de founder van een snelgroeiend bedrijf

Kortom, de veranderende leidinggevende rol van de founder evolueert van de initiële leidinggevende rol naar *founder role crafting*, waarbij de founder zich moet afvragen welke rol hij zelf gaat opnemen en waar zijn sterktes en talenten liggen. Vervolgens zal de founder mensen aannemen om rollen aan over te dragen. Desalniettemin blijft het de rol van de founder om het DNA en de waarde van de onderneming te bewaken, maar ook om de visie uit te stippelen. Wanneer deze drie elementen op de juiste manier worden uitgevoerd, zal dit gunstig zijn voor de performantie van de onderneming.

Discussie

In de discussie worden de empirische resultaten uit het onderzoek vergeleken met de bestaande literatuur. Hierbij worden de belangrijkste bevindingen uitvoerig geanalyseerd om een beter begrip te verkrijgen omtrent de resultaten.

Uit de resultaten blijkt dat de initiële leidinggevende rol van de founder heel operationeel is. De founder wordt gezien als een allrounder van de volledige business die zowel operationele, technische, strategische en administratieve activiteiten uitvoert. Dit wordt ook bevestigd in het onderzoek van Chandler en Jansen (1992), welke drie rollen hebben geïdentificeerd die de founder moet vervullen tijdens de periode van bedrijfsgroei. De eerste rol betreft de technisch-functionele rol. Hierbij wordt de founder gezien als een werknemer in zijn eigen bedrijf waarbij hij operationele taken uitvoert (Chandler & Jansen, 1992). Desalniettemin geven de resultaten weer dat het onmogelijk is om een snelle groei te realiseren zonder dat de founder deze initiële operationele rol aanpast. Dit wordt ook bevestigd in de bestaande literatuur (Dillen et al., 2018; Giuca, 2012). Echter duiden mijn resultaten erop dat de initiële operationele rol van de founder dient te veranderen naar een rol waarin zijn sterktes en talenten liggen. In mijn onderzoek wordt dit *founder role crafting* genoemd, waarbij de founder op zoek gaat naar een rol waarin hij sterk is en die hij met passie uitvoert. Wanneer de founder bijvoorbeeld heel sterk is in een technische rol, kan hij ervoor opteren om een externe CEO aan te werven, zodat hij zichzelf kan focussen op deze technische rol. Daarnaast is het ook mogelijk dat de founder wel heel goed is in een strategische rol waardoor hij zelf de CEO van zijn onderneming zal worden. Dit onderzoek stelt dat het de volledige keuze van de founder is hoe hij zijn initiële rol zal veranderen naarmate zijn onderneming groeit en dat hier dus geen eenduidige leidraad voor kan worden opgesteld. Hierbij wordt enkel vastgesteld dat het moet gaan om een rol waarin de founder zijn sterktes liggen om vervolgens een snelle groei te kunnen creëren. Dit resultaat komt niet overeen met het onderzoek van Dillen (2018). Dillen (2018) stelt dat de operationele rol van de founder dient te veranderen naar een strategische rol als voorwaarde voor een snelle groei. Hier is het vanzelfsprekend dat de founder ook degene zal zijn die, naarmate zijn onderneming groeit, de strategie zal formuleren, relaties met belangrijke klanten zal blijven onderhouden en de groei van het bedrijf zal waarborgen (Dillen et al., 2018). Volgens mijn resultaten blijkt dat wanneer deze verandering naar een strategische rol niet in lijn ligt met de sterktes van de founder, dat dit de continuïteit van de onderneming in gevaar zal brengen. Hoewel het onderzoek van Dillen (2018) tegenstrijdig is met mijn resultaten, zijn er wel overeenkomsten gevonden met andere onderzoeken (Giuca, 2012; Finger & Samwer, 1998). Het onderzoek van Finger en Samwer (1998) spreekt over het aanstellen van een externe CEO indien de founder deze rol niet wenst op te nemen, wat ook werd gevonden in mijn eigen resultaten. Veel founders vinden het logisch dat ze ook de CEO van het bedrijf zullen worden, maar dit is een valkuil waar veel founders zullen intrappen die hun ego niet opzij kunnen zetten. Dit wordt ook teruggevonden in eerder onderzoek dat stelt dat de founder zijn eigen ego moet opofferen om zijn onderneming succesvol te maken (Finger & Samwer, 1998).

Voor de rollen die de founder zelf niet zal opnemen, gaat hij de juiste mensen op de juiste plaats zetten. Mijn resultaten duiden erop dat het van belang is om slimmere mensen aan te nemen dan de founder om zo een snelle groei te genereren. Hiervoor wordt ook bevestiging gevonden in de

studie van Finger en Samwer (1998), namelijk dat de founder op zoek moet gaan naar slimmere mensen dan zichzelf om zo een succesvolle onderneming te creëren. Hoewel uit mijn onderzoek blijkt dat de founder op zoek gaat naar slimmere en meer ervaren mensen, stelt het onderzoek van Barringer (2005) dat oprichters van snelgroeiende bedrijven worden gekenmerkt door oprichters met meer sectorervaring. Deze conclusie van Barringer (2005) komt niet overeen met mijn resultaten, aangezien de meeste respondenten geen ervaring hadden in de sector en toch aan een snel tempo zijn kunnen groeien dankzij de bijdrage van slimmere mensen. Daarnaast blijkt uit mijn resultaten dat het ook van cruciaal belang is dat deze mensen passen binnen de cultuur van de onderneming. Enkel de joiners, of de mensen, die passen binnen de cultuur van de onderneming zullen bijdragen aan het succes van de onderneming. Binnen mijn onderzoek was het zelfs belangrijker dat deze mensen passen binnen de cultuur dan dat zij een bepaalde ervaring hebben. De respondenten definiëren de mensen die passen binnen hun cultuur als personen met een bepaalde drive en passie, maar ook personen met de juiste ondernemende ingesteldheid om de onderneming mee te laten groeien naar een hoger niveau. De respondenten van mijn onderzoek zijn veel meer op zoek naar deze ondernemende attitude dan naar bepaalde diploma's of ervaringen. De studie van Schein (1983) stelt dat topmanagers een belangrijke rol spelen in de creatie van de organisatiecultuur omwille van hun persoonlijkheid. Hoewel deze studie niet stelt dat het belangrijk is dat de medewerkers moeten passen binnen de cultuur, is hierover wel bevestiging gevonden in een ander onderzoek (Hakulinen, 2019; Giuca, 2012). Dit onderzoek zegt dat groeibedrijven een match proberen vinden met sollicitanten die dezelfde bedrijfswaarden delen en met plezier in de cultuur van de onderneming kunnen werken (Hakulinen, 2019; Giuca, 2012). Verder duidt het onderzoek van Hakulinen (2019) er zelfs op dat groeibedrijven niet bereid zijn hun cultuur en waarden in gevaar te brengen door ongeschikte medewerkers aan te werven, wat het belang van het passen binnen de cultuur bevestigt.

Wanneer de founder mensen heeft aangenomen, zal hij rollen moeten loslaten en delegeren aan zijn medewerkers. Uit mijn onderzoek blijkt dat het aanwerven van de juiste joiners, die de rollen even goed of zelfs beter uitvoeren dan de founder, het gemakkelijker maken voor de founder om vertrouwen af te staan. Hoewel de meeste respondenten van mijn onderzoek aangaven dat zij er geen moeite mee hadden om rollen over te dragen aan anderen in de onderneming, waren er enkele die het hier initieel wel moeilijk mee hadden. Dit komt niet overeen met de bestaande literatuur van Giuca (2012), welke stelt dat oprichters het moeilijk vinden om taken te delegeren welke zij voordien allemaal zelf uitvoerde. Hoewel deze studie van Giuca (2012) concludeert dat alle oprichters het moeilijk hebben met het delegeren van taken, blijkt uit mijn onderzoek dat dit afhankelijk is van de mate van gekwalificeerde joiners die worden aangenomen. Hoog gekwalificeerde joiners, die de rollen even goed of zelfs beter uitvoeren dan de founder, zullen het voor de founder gemakkelijker maken om hieraan taken te delegeren.

Naast de rol van de founder gaat ook zijn leiderschapsstijl veranderen naarmate de onderneming groeit. Uit mijn resultaten blijkt dat de initiële leiderschapsstijl eerder streng en heel directief was. Nu zijn rol is veranderd naar een rol waarin zijn sterktes liggen, wordt zijn leiderschapsstijl gedefinieerd als coachend en een luisterend oor voor zijn team. De founder kan beter relativeren en meer op lange termijn naar zaken kijken dan voordien. Aangezien in een snelgroeiend bedrijf al redelijk snel verantwoordelijkheden worden overgedragen naar medewerkers, verandert de leiderschapsstijl ook al veel sneller naar een delegerende stijl. Hierbij delegeert de founder

verantwoordelijkheden aan de medewerker en geeft hen de vrijheid om zelfstandig aan de slag te gaan. Wanneer er welke leiderschapsstijl moet worden toegepast is afhankelijk van de snelheid waarmee de onderneming groeit. Dit wordt bevestigd door het model van situationeel leiderschap in de studie van Hersey en Grasman (2014). Dit model stelt dat een effectieve leidinggevende zijn leiderschapsstijl moet aanpassen aan de kenmerken van de situatie en dat er dus geen universeel optimale leiderschapsstijl bestaat (Hersey & Grasman, 2014). Verder duidt deze studie erop dat het hanteren van de juiste leiderschapsstijl in het begin meer tijd zal kosten aan begeleiding en ondersteuning, maar dat dit op de lange termijn tijd gaat opleveren, omdat meer taken kunnen worden gedelegeerd (Hersey & Grasman, 2014). Hoewel de founder van een traaggroeiende onderneming wel de tijd zal hebben om het model van situationeel leiderschap te volgen, zal een founder van een snelgroeiende ondernemingen hiervoor geen tijd hebben omwille van zijn snelle groei. Deze studie is gericht op snelgroeiende bedrijven, welke niet voldoende tijd hebben om de medewerkers te begeleiden in hun ontwikkelingsproces. Zoals uit de resultaten blijkt gaan founders van snelgroeiende bedrijven joiners aannemen die slimmer zijn en meer ervaring hebben dan de founder, waardoor zij hun beperkte tijd niet moeten opofferen aan het ontwikkelen van hun medewerkers. De founders van dit type bedrijven letten er expliciet op dat de medewerkers die zij aanwerven al een bepaald niveau van kwaliteiten bezitten.

Hoewel uit mijn onderzoek blijkt dat de rol van de founder zal veranderen naar een rol waarin hij sterk is en waarin zijn talenten liggen, zal hij ook enkele rollen moeten uitvoeren die hij niet kan overdragen aan medewerkers. De founder zal de rol van DNA-bewaker en waarde bewaker behouden, maar zal ook degene blijven die de visie van zijn onderneming uitstippelt. Hoewel de literatuur bevestigt dat medewerkers moeten worden aangeworven met het oog op het bewaken van de organisatiecultuur, is er geen bevestiging gevonden dat dit expliciet de rol is van de founder om hierop te focussen (Hakulinen, 2019). Ook is er geen bestaande literatuur gevonden welke stelt dat het de rol van de founder is om de visie van zijn onderneming uit te stippelen.

Tot slot heeft deze veranderende leidinggevende rol van de founder een invloed op de bedrijfsperformantie. Zo zal er voor het hele team meer structuur en aflijning komen naarmate het duidelijker wordt wie welke rol heeft. Hoewel dit positief zal bijdragen aan de prestaties van de onderneming, is hierover geen bestaande literatuur terug te vinden die deze resultaten hebben onderzocht. Een logische verklaring zou kunnen zijn dat wanneer elke persoon in de organisatie weet welke rol hij of zij heeft, dat het hele proces efficiënter verloopt en op die manier positief bijdraagt aan de organisatie. Daarnaast brengen de joiners ook een bepaalde input en knowhow mee, wat ook positief zal bijdragen aan de bedrijfsperformantie. Dit werd in de huidige literatuur bevestigd door de studie van Colombo en Grilli (2010), welke concludeert dat het menselijk kapitaal van het team een direct positief effect heeft op snelle groei. Aangezien de founder rollen kan overdragen aan medewerkers, krijgt hij zelf meer tijd om zich bezig te houden met andere zaken zoals bijvoorbeeld netwerken. Mijn resultaten bevestigen dat de netwerken van alle respondenten een waardevolle bijdrage hebben geleverd aan de prestaties van hun onderneming, maar ook de studie van Turner en Nguyen (2005) bevestigt dit. Deze studie stelt namelijk dat het sociaal kapitaal van de oprichter een positief effect heeft op de groei van de onderneming (Turner & Nguyen, 2005). Een andere studie uit de huidige literatuur geeft zelfs aan dat snelgroeiende ondernemingen in de eerste jaren vanaf de oprichting vaak slechts door een beperkt aantal mensen worden geleid en daardoor externe sociale

netwerken noodzakelijk zijn om nieuwe vaardigheden en kennis te verwerven om vervolgens groei te genereren (Florin et al., 2003). De respondenten uit mijn onderzoek hebben allemaal gebruik gemaakt van netwerken en van de hulp van experts, welke hebben bijgedragen aan de groei van hun onderneming. Deze experts en adviseurs hebben de founders onder andere extra vaardigheden en specifieke expertise aangeleerd. Één respondent heeft zelfs een volledige raad van advies opgericht met adviseurs die ervoor zorgen dat problemen sneller aan het licht komen, wat zijn onderneming heel snel op een hoog niveau heeft gebracht. Hierover is een bestaand onderzoek teruggevonden (Barbera et al., 2013), welke constateert dat de inbedding van adviseurs in het bedrijf een essentiële voorwaarden vormt om een waardevolle hulpbron te zijn en dat enkel het inhuren van een externe adviseur het tekort aan interne middelen niet zal opvullen. Alle respondenten die gebruik maken van externe adviseurs hebben gezorgd voor de inbedding hiervan in hun onderneming zodat de juiste adviezen werden gegeven.

In het volgende hoofdstuk, namelijk de beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek, zullen de beperkingen van dit onderzoek worden besproken alsook de aanbevelingen voor toekomstig onderzoek. Vervolgens zal in de conclusie een samenvattend besluit worden gegeven als antwoord op de onderzoeksvraag.

Beperkingen en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Hoewel deze studie relevante inzichten over de veranderende leidinggevende rol van de founder van een snelgroeiend bedrijf aan het licht heeft gebracht, zijn er ook enkele beperkingen aan deze studie. De eerste beperking van dit onderzoek ligt in het feit dat deze studie is gebaseerd op de input van vijf founders, twee medewerkers en één expert die founders begeleidt tijdens hun groeitraject. Hierdoor werd er maar één visie, of werkmethode, van een expert bekeken binnen dit onderzoek. Hoewel de expert slechts een aanvulling is in dit onderzoek, is het aangewezen om in toekomstig onderzoek de ervaringen van meerdere experts te vergelijken. Hierdoor zouden zowel de experts als de founders tot nieuwe inzichten kunnen komen. Bovendien zouden de founders van snelgroeiende ondernemingen nog beter op de hoogte zijn over hoe ze hun leidinggevende rol dienen te veranderen om snelle groei te realiseren, wat positief bijdraagt aan de werkgelegenheid en de welvaart van de economie.

Daarnaast is dit onderzoek gebaseerd op jonge Vlaamse snelgroeiende ondernemingen. Hierdoor mogen de bekomen resultaten niet worden veralgemeend naar alle snelgroeiende ondernemingen. Toch zou het interessant zijn om voor toekomstig onderzoek mijn bekomen resultaten te vergelijken met andere snelgroeiende ondernemingen over bijvoorbeeld de hele wereld. Ik ben er namelijk van overtuigd dat de rol van de founder van een snelgroeiende onderneming in Amerika op een heel andere manier zal evalueren dan van een Vlaamse snelgroeiende onderneming.

Verder heeft dit onderzoek geconcludeerd dat het essentieel is om slimmere joiners aan te werven dan de founder als voorwaarde voor een snelle groei. Hoewel volgens mijn resultaten de founder van een snelgroeiende onderneming op zoek gaat naar meer ervaring bij de joiners die hij aanwerft, stelt de literatuur dat een founder van een snelgroeiende onderneming wordt gekenmerkt door een persoon met meer sectorervaring (Barringer, 2005). Het kan dus interessant zijn om in de toekomst te onderzoeken als de sectorervaring van de oprichter of het aanwerven van ervaren medewerkers het meeste bijdraagt aan de snelle groei van de onderneming.

Vervolgens blijkt uit de resultaten van deze studie dat de founder enkele essentiële rollen behoudt, ongeacht hoe zijn initiële rol zal veranderen. De founder zal degene blijven die het DNA en de waarde van de onderneming bewaakt alsook degene die de visie uitstippelt. Echter werd hierover geen bevestiging gevonden in de bestaande literatuur. Het zou dus een meerwaarde zijn om vervolgonderzoek uit te voeren naar de impact van het uitvoeren van deze drie rollen door de founder op de prestaties van de onderneming in vergelijking met een medewerker die deze rollen uitvoert. Hieruit zou een bevestiging of een weerlegging van mijn bekomen resultaten kunnen volgen.

Conclusie

Deze masterthesis heeft een antwoord geformuleerd op de volgende onderzoeksvraag: "Hoe verandert de leidinggevende rol van de founder van een snelgroeiend bedrijf in anticipatie op een snelle expansie en hoe beïnvloedt dit de bedrijfsperformantie?". Hiervoor is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij semi-gestructureerde interviews zijn afgenomen met founders en medewerkers van snelgroeiende ondernemingen. Daarnaast hebben ook de ervaringen van een expert die founders begeleidt tijdens hun groeitraject een bijdrage geleverd aan dit onderzoek.

Uit de resultaten van deze masterthesis is gebleken dat de founders initieel een heel operationele rol vervullen. Ze zijn namelijk een allrounder van hun volledige onderneming. Echter is het onrealistisch dat de founder deze operationele rol zal blijven uitvoeren naarmate zijn onderneming groeit. Op een gegeven moment zal de founder in een *role conflict* terechtkomen en zal hij joiners moeten aanwerven die bepaalde rollen van hem overnemen. Hierbij is het essentieel dat de founder eerst nadenkt over zijn eigen sterktes en talenten en vervolgens een rol inneemt die in lijn ligt met zijn sterktes. Deze fase noemen wordt in dit onderzoek *founder role crafting* genoemd. Wanneer joiners worden aangenomen is het belangrijk dat deze joiners slimmer zijn dan de founder, maar ook dat deze joiners passen binnen de cultuur van de onderneming. Enkel wanneer deze twee voorwaarden zijn voldaan zullen de joiners bijdragen aan de groei van de onderneming. De founder zal met andere woorden een rol innemen die hij met passie uitvoert en zal de andere rollen overdragen aan beter gekwalificeerde joiners. Echter zal de founder enkele rollen zelf moeten blijven uitvoeren, onafhankelijk van de rol die hij zal innemen. De founder blijft degene die het DNA en de waarden van de onderneming bewaakt alsook degene die de visie van zijn onderneming uitstippelt. De leidinggevende rol van de founder zal dus veranderen naarmate zijn onderneming groeit, wat ook een invloed heeft op de bedrijfsperformantie. Uit de resultaten blijkt dat wanneer de founder een rol aanneemt waarin hij sterk is, de juiste joiners aanneemt en zijn essentiële rollen blijft uitvoeren, dat dit positief zal bijdragen aan de performantie van zijn onderneming. Ten eerste zal er meer structuur en aflijning komen. Daarnaast brengen de joiners ook een eigen input en knowhow mee, wat waardevol kan zijn voor de onderneming, en tot slot krijgen de founders ook meer tijd voor andere zaken zoals netwerken.

Dit onderzoek levert een bijdrage aan de bestaande literatuur over de veranderende rol van de founder omdat er enerzijds beperkte studies te vinden zijn over de rol van founders van snelgroeiende bedrijven, maar anderzijds de literatuur over de veranderende rol van founders ook heel beperkt is. Mijn onderzoek zou founders moeten informeren over hoe ze hun leidinggevende rol tijdig dienen aan te passen als anticipatie op een snelle expansie van hun onderneming. Hierdoor zouden meer snelgroeiende ondernemingen moeten ontstaan, wat een waardevolle bijdrage levert aan de werkgelegenheid en de welvaart in onze economie.

Referentielijst

Alemany, L., Marti, J. (2005). Unbiased estimation of economic impact of venture capital backed firms.

Audretsch, D. B. (2012). *Determinants of High-Growth Entrepreneurship*

Barbera, F., Hasso, T. (2013). Do we need to use an accountant? The sales growth and survival benefits to family SMEs. *Family Business Review*, 26(3), 271-292.

Barringer, B. R., Jones, F. F., Neubaum, B. O. (2005). A quantitative content analysis of the characteristics of rapid-growth firms and their founders. 20(5), 663-687

Bednar, R., Tariskova, N. (2017). Indicators of startup failure. 2(5), 238-240.

Belmans, C. (2022). *Het effect van financiële geletterdheid op de bedrijfsprestaties*

Berger, A. N., Udell, G. F. (1998). The economics of small business finance: The roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking & Finance*, 613-673.

Bushardt, S. C., Duhan, D. L., Fowler, A. R. (1991). Management delegation myths and the paradox of task assignment. *Business Horizons*, 34, 37-43

Buttenberg, K. (2017). Measuring business performance in young firms. 8(5), 446-454.

Chandler, G. N., Jansen, E. (1992). The founder's self-assessed competence and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.

Chou, Y. K. (2006). Three simple models of social capital and economic growth. *Science Direct*, 35(5), 889-912.

Colombo, M. G., Grilli, L. (2007). *Young firm growth in high-tech sectors: The role of founder's human capital*. Springer.

Colombo, M. G., Grilli, L. (2010). On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. *Journal of Business Venturing*.

Croce, A., Marti, J., Murtinu, S. (2013). The impact of venture capital on the productivity growth of European entrepreneurial firms: "Screening" or "value added" effect? , 28(4), 489-510.

De Best, P. (2019). *Het belang van menselijk kapitaal in snelgroeiende bedrijven*

Dillen, Y., Laveren, E., Martens, R., De Vocht, S., Van Imschoot, E. (2018). From "manager" to "strategist". *International journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

Fasil, D. B., Del Rio, J. C., Domnick, C., Fako, P., Flachenecker, F., Gavigan, J. P., Janiri, M., Stamenov, B., Testa, G. (2021). *High Growth Enterprises in the COVID-19 Crisis Context*.

- Finger, M., Samwer, O. (1998). The role of the founder. *America's Most Successful Startups*, 32-37.
- Florin, J., Lubatkin, M., Schulze, W. (2003). A social capital model of high-growth ventures. *Academy of Management*, 46(3).
- Giuca, V. (2012). The changing role of the entrepreneurial founder in emerging fast-growth firms: a conceptual model.
- Glaser, B., Strauss, A. (1967). Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research.
- Gorman, M., Sahlman, W.A. (1989). What do venture capitalists do? , 4(4), 231-248.
- Hakulinen, L. (2019). Leading organizational culture with recruitment and personnel selection in international growth-stage companies.
- Henrekson, M., Johansson, D. (2009). Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. 35, 227-244
- Hersey, P., Grasman, G. (2014). *Situationeel leiding geven*.
- Hickie, J. (2011). The development of Human Capital in Young Entrepreneurs. *Sage Journals*, 25(6).
- Joo, S. H., Grable, J. E. (2000). Improving employee productivity: The role of financial counseling and education. *Journal of employment counseling*, 37(1), 2-15.
- Kempinck, A. (2006). *De invloed van diagnostisch en interactief gebruik van Balanced Scorecard informatie op de bedrijfsperformantie*
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Théorêt, A. (1976). The structure of "unstructured" decision processes. *Administrative science quarterly*, 21, 246-275.
- Mortelmans, D. (2020). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (Derde uitgave ed.). Acco
- Nanjundeswaraswamy, T. S., Swamy, D.R. (2014). Leadership Styles. *ResearchGate*, 7(2).
- Ooghe, H., Waeyaert, N., De Prijcker, S. (2006). Oorzaken van falen en falingspaden: casestudie van een snelgroeende en daardoor falende onderneming Ifoil.
- Parente, D. H., Stephan, J. D., Brown, R. C. (2012). Facilitating the acquisition of strategic skills: the role of traditional and soft managerial skills. *Management Research Review*, 35, 1004-1028.
- Parker, S. C., Storey, D. J., van Witteloostuijn, A. (2010). What happens to gazelles? The importance of dynamic management strategy. 35, 203-226.

- Peneder, M. (2010). The impact of venture capital on innovation behaviour and firm growth. *12(2)*, 83-107.
- Ranzijn, E. (2009). *De apotheker aan de leiding*. Springer.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booij, M.C., Beltman, S., Booy, A., Borggreve, A. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek* (7 ed.). Pearson Benelux.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Science Direct*, *12(1)*, 13-28.
- Smolarski, J., Kut, C. (2011). The impact of venture capital financing method on SME performance and internationalization. *7*, 39-55.
- Statbel. (2022). *Statistiek van snelgroeiende ondernemingen in de profitsector*.
- Turner, S., Nguyen, P.A. (2005). Young entrepreneurs, social capital and Doi Moi in Hanoi, Vietnam. *SageJournals*, *42(10)*.
- Van Putten, R. (2016). *Welke impact heeft groeikapitaal op de professionalisering van de organisatiestructuur binnen startups?*
- Wasserman, N. (2013). *The Founder's Dilemmas: Anticipating and Avoiding the Pitfalls That Can Sink a Startup*
- Whiteley, P. F. (2002). Economic Growth and Social Capital. *48(3)*, 443-466.
- Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Sage Journals*, *19(3)*.

Bijlagen

Bijlage 1: Interviewleidraad

Interviewleidraad founders:

Introductie

Hallo, ik ben Lien Schrooten. Ik ben een masterstudent met als afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit aan de UHasselt in Diepenbeek. Met betrekking tot mijn masterproef doe ik onderzoek naar de veranderende leidinggevende rol van founders binnen snelgroeiende bedrijven en hoe dit de bedrijfsprestatie beïnvloedt. Aangezien u een oprichter bent van een snelgroeiend bedrijf ben ik ervan overtuigd dat u mij hierbij kan helpen.

Het interview gaat ongeveer een uurtje duren. Verder ben ik heel benieuwd naar wat u mij te vertellen heeft over uw ervaringen als oprichter van een groeibedrijf. Ik hoop hier meer uit te leren en tot andere inzichten te komen die positief zullen bijdragen aan mijn onderzoek. Daarnaast kunnen hier geen juiste of foute antwoorden gegeven worden. Het liefst van al heb ik dat u mij concrete informatie geeft over uw ervaringen als oprichter en eventueel met voorbeelden ter verduidelijking. Verder zal uw persoonlijke identiteit anoniem blijven en zal ik uw informatie enkel gebruiken voor academische doeleinden. Tot slot zal ik het interview opnemen om de latere verwerking ervan te vergemakkelijken. Ook wil ik u alvast bedanken voor uw tijd en hulp.

Feitelijke gegevens

- Kan u zichzelf even kort voorstellen?
 - Wie bent u? Hoe oud bent u? Opleiding? etc.
- Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
 - Bent u altijd CEO geweest of hebt u ook al als medewerker gewerkt?
- Wanneer heeft u dit bedrijf opgericht?
- Heeft u dit bedrijf alleen opgericht?

Thematische clusters

Snelgroeiend bedrijf

- Hoe bent u tot het idee gekomen om dit bedrijf op te richten?
- Was het idee er initieel om uw bedrijf te laten groeien?
 - Of was dit eerder een opportuniteit die zich heeft voorgedaan?
- Hebt u een idee van groeicijfers van afgelopen jaren?
 - Is hierin een stijgende evolutie?
 - Hoelang houdt u deze hoge groei al aan?
 - Is het moment al aangebroken dat het bedrijf stopte met groeien?
 - Of verwacht u nog X aantal jaren te kunnen verder groeien?
 - Toekomstplannen qua groei?

- Wat zijn belangrijke elementen waarop u als CEO moet focussen om het bedrijf te laten groeien?
 - Wat is volgens u de reden dat snelle groei zo moeilijk vol te houden is?
- Wat zijn uitdagingen waarmee u te maken krijgt doordat het bedrijf zo snel groeit?
- Hoeveel medewerkers heeft u in dienst?
 - Kan u mij de evolutie van het aantal medewerkers geven?
 - Is hierin de laatste jaren ook nog een sterke groei?

Oprichterskenmerken: menselijk & sociaal kapitaal

Daarnet ben ik al meer te weten gekomen over uzelf en uw onderneming, maar nu zou ik graag ook meer willen weten over u als CEO/oprichter van

- Bent u altijd al geprikkeld/gemotiveerd om te ondernemen?
- Bent u afkomstig uit een ondernemende familie?
- Had u in deze sector een netwerk dat u heeft geholpen ... op te richten/groot te maken? Welk netwerk?
 - Vindt u dat uw netwerk een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de groei/prestaties van uw onderneming?
- Had u al ervaring in de sector voordat u ... heeft opgericht?
 - Op welke manieren hebt u uw (management)vaardigheden ontwikkelt?
- Welke soft skills vindt u belangrijk om te kunnen ondernemen?
 - *Communicatie, creativiteit, groeimindset, attitude, teamwerking*
- Wat vindt u het belangrijkste kenmerk/vaardigheid waarover een ondernemer moet beschikken om groei te kunnen realiseren?

Veranderende leidinggevende rol

- Wat was uw initiële rol binnen het bedrijf?
- Is uw leidinggevende rol verandert naarmate het bedrijf groter werd?
 - Hoe is deze rol verandert?
 - Bent u degene die de cultuur bewaakt?
 - Bent u degene die de toekomstvisie/strategie bepaald?
 - Wat is uw hoofdbezigheid vandaag de dag?
 - Wanneer is deze rol verandert? (Hoelang na de oprichting?)
 - Hoe bent u tot het besef gekomen dat uw initiële leidinggevende rol moest veranderen?
 - Welke rollen/functies hebt u overgedragen aan anderen (managementteam, medewerkers,...)?
- Welke acties hebt u ondernomen om deze veranderende rol te kunnen aannemen?
 - Hebt u bewust extra managementvaardigheden ontwikkelt? (bv door opleidingen, netwerken, ...)
 - Hebt u nieuw menselijk kapitaal aangeworven die bekwaam zijn voor het uitvoeren van bepaalde operationele managementtaken?
 - Welke mensen/functies hebt u als eerste aangeworven?

- Zijn er bepaalde elementen waarmee u rekening houdt bij het aanwerven van medewerkers? (bv ervaring in de sector)
- Hebt u het moeilijk met het delegeren/loslaten van taken aan uw medewerkers?
- Heeft u een externe adviseur aangeworven om doordachtere (financiële) beslissingen te nemen?
- Is de organisatiestructuur binnen het bedrijf verandert tijdens deze overgangsperiode?
- Hoe is de taakverdeling binnen het bedrijf geëvolueerd naarmate het bedrijf groter is geworden en u uw leiderschapsstijl heeft moeten aanpassen?
- Hoelang heeft het proces geduurd om van een uw initiële leidinggevende rol te evolueren naar uw veranderende rol?
 - Of is dit nog steeds bezig?
- Wat is de grootste impact geweest van deze veranderende leidinggevende rol op u als persoon/founder?
- Hoe omschrijft u uw leiderschapsstijl?
 - Is uw leiderschapsstijl verandert tijdens de groeiperiode?
 - Hoe?
 - Denkt u dat de leiderschapsstijl van oprichters anders moet zijn bij snelgroeiende bedrijven dan bij andere bedrijven met een normale groei?
 - En hoe/waarom?

Eerste financieringsronde

- Wanneer heeft uw eerste financieringsronde plaatsgevonden?
- Hoe wist u dat u hier klaar voor was?
- Hoe heeft u extra kapitaal opgehaald?
 - Via VC, BA, PE, ...?
- Zetelen deze investeerders nu in de raad van bestuur?
 - Hebben deze ook verantwoordelijkheden gekregen binnen het bedrijf?
- Heeft een (eerste) financieringsronde een grote impact gehad op de verandering van uw leiderschapsrol?
 - Hoe is uw rol hierdoor verandert?
- Heeft u ondertussen al een tweede financieringsronde gedaan?
- Of misschien al een derde?
- Merkt u dat u sinds de eerste financieringsronde de mogelijkheid hebt gekregen om te groeien?
 - Hebt u een idee met hoeveel procent u bent gegroeid sinds de eerste financieringsronde?
 - Wat was uw jaarlijks groeipercantage voordat u extra kapitaal had opgehaald?
- Hebben investeerders enkel geld in het bedrijf ingebracht, of helpen ze ook nog op een andere manier om het bedrijf te doen groeien?

Bedrijfsperformantie

- Hoe definieert u "bedrijfsperformantie"?

- *Groei, omzet, aantal (grote) klanten, aantal werknemers, ...*
- Wat zijn KPI's waar u naar kijkt in uw onderneming?
 - Hoe worden deze KPI's gemeten?
- Merkt u dat de verandering van uw initiële leidinggevende rol een impact heeft gehad op de bedrijfsperformantie/prestaties/cijfers?
 - Hoe?
 - Op welk gebied heeft dit de meeste impact gehad?
- Kan u voorbeelden/cijfers geven waaruit blijkt dat de bedrijfsperformantie een positieve evolutie kent sinds de veranderende leiderschapsrol?
 - Of is er net geen impact of een negatieve impact?
- Hebt u het gevoel dat het aanwerven van competente medewerkers, externe raadgevers, groeikapitaal, ... een impact heeft op de bedrijfsperformantie?
 - En wat heeft de grootste impact?
- Zijn er nog andere aspecten van uw veranderende leidinggevende rol waarvan u denkt dat ze hebben bijgedragen aan de bedrijfsperformantie?

Afronding

- Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?
- *Heel hard bedankt om mij te helpen bij mijn onderzoek naar de veranderende leidinggevende rol van founders van groeibedrijven. Ik ben hierdoor weer tot nieuwe inzichten gekomen die zullen bijdragen aan mijn masterthesis.*

Interviewleidraad medewerkers:

Introductie

Hallo, ik ben Lien Schrooten. Ik ben een masterstudent met als afstudeerrichting Accountancy, Financiering en Fiscaliteit aan de UHasselt in Diepenbeek. Met betrekking tot mijn masterproef doe ik onderzoek naar de veranderende leidinggevende rol van founders binnen snelgroeiende bedrijven en hoe dit de bedrijfsprestatie beïnvloedt.

Het interview gaat ongeveer een uurtje duren. Verder ben ik heel benieuwd naar wat u mij te vertellen heeft over uw ervaringen als medewerker van een groei bedrijf. Ik hoop hier meer uit te leren en tot andere inzichten te komen die positief zullen bijdragen aan mijn onderzoek. Daarnaast kunnen hier geen juiste of foute antwoorden gegeven worden. Het liefst van al heb ik dat u mij concrete informatie geeft over uw ervaringen als oprichter en eventueel met voorbeelden ter verduidelijking.

Verder zal uw persoonlijke identiteit anoniem blijven en zal ik uw informatie enkel gebruiken voor academische doeleinden. Tot slot zal ik het interview opnemen om de latere verwerking ervan te vergemakkelijken. Ook wil ik u alvast bedanken voor uw tijd en hulp.

Feitelijke gegevens

- Kunt u zichzelf even kort voorstellen?
 - Wie bent u? Hoe oud bent u? Opleiding? etc.
- Hoe ziet uw loopbaan er tot nu toe uit?
 - Hoelang werkt u al in dit bedrijf?

Thematische clusters

Snelgroeiend bedrijf

- Wat zijn uw ervaringen in het werken voor een groei bedrijf?
 - Zijn er opvallende verschillen met een niet-snelgroeiend bedrijf?
- Wat vindt u het grootste gevolg van de snelle groei voor dit bedrijf?
- Vindt u dat de snelle groei positief heeft bijgedragen aan dit bedrijf?
- Wat zijn de grootste uitdagingen van snelle groei voor dit bedrijf?

Veranderende leidinggevende rol

- Wat was de initiële rol van de oprichter van dit bedrijf?
 - Welke taken voerde hij voornamelijk uit?
- Hoe is deze leidinggevende rol veranderd naarmate het bedrijf groter werd?
 - Welke rol heeft hij nu?
 - Is hij/zij degene die zorgt dat de cultuur behouden blijft?
 - Is hij/zij degene die de toekomstvisie/strategie bepaald?
 - Wat is zijn hoofdbezigheid vandaag de dag?

- Welke rollen/functies heeft hij overgedragen aan anderen (management, medewerkers, ...)?
 - Hoelang na de oprichting is deze rol veranderd?
- Op welke manier heeft deze veranderende leidinggevende rol van de founder een impact gehad op het bedrijf?
- Heeft de oprichter acties ondernomen om deze veranderende rol te kunnen aannemen?
 - Welke mensen heeft de founder als eerste aangeworven?
 - Hebt u een idee waar de oprichter rekening mee houdt bij het aanwerven van medewerkers?
 - Soft skills?
 - Hard skills?
 - Denkt u dat de founder het moeilijk heeft/had met het loslaten en delegeren van rollen?
 - Zijn er externe adviseurs aangeworven/geraadpleegd om doordachtere beslissingen te nemen?
- Hoe is de taakverdeling binnen het bedrijf geëvolueerd naarmate het bedrijf groter is geworden en de leidinggevende rol van de founder is veranderd?
- Hoelang heeft het proces geduurd eer dat de oprichter van zijn initiële leidinggevende rol is veranderd naar zijn huidige rol?
 - Of hebt u het gevoel dat dit nog steeds bezig is?
- Wat is de grootste impact van deze veranderende leidinggevende rol van de founder op u als medewerker van dit bedrijf?
- Kan u de huidige leiderschapsstijl van de founder eens omschrijven?
- Denkt u dat de leiderschapsstijl van oprichters anders moet zijn bij snelgroeiende bedrijven dan bij bedrijven met een normale groei?
 - En hoe/waarom?

Bedrijfsperformantie

- Naar welke cijfers wordt het meeste gekeken om de prestaties van medewerkers te beoordelen?
- Zijn er binnen de onderneming bepaalde KPI's die behaald moeten worden?
 - Welke?
 - Hoe worden deze KPI's gemeten?
 - Welke doelen moeten er dit jaar worden behaald?
- Merkt u dat de verandering van de leidinggevende rol van de oprichter een impact heeft gehad op de bedrijfsperformantie/cijfers?
 - Hoe?
- Kan u voorbeelden/cijfers geven waaruit blijkt dat deze cijfers een positieve evolutie kennen sinds de veranderende leidinggevende rol?
- Hebt u het gevoel dat het aanwerven van competente medewerkers, externe raadgevers, ... een impact heeft gehad op de groei van het bedrijf?
- Zijn er nog andere elementen van de veranderende leidinggevende rol van de oprichter die hebben bijgedragen aan de groei?

Afronding

- Heeft u nog iets toe te voegen aan dit interview?
- *Heel hard bedankt om mij te helpen bij mijn onderzoek naar de veranderende leidinggevende rol van founders van groeibedrijven. Ik ben hierdoor weer tot nieuwe inzichten gekomen die zullen bijdragen aan mijn masterthesis.*

Bijlage 2: Codeboom

