



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Uitdagingen van start-up naar scale-up: hoe schakelen de interne processen mee een versnelling hoger?

Dayo Croes

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

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

Uitdagingen van start-up naar scale-up: hoe schakelen de interne processen mee een versnelling hoger?

Dayo Croes

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting ondernemerschap en management

PROMOTOR :

dr. Elien VANDENBROUCKE

Woord vooraf

Beste lezer

Ik heb de eer om u mijn masterproef te presenteren in verband met start-ups die evolueren tot scale-ups. Deze masterproef is het sluitstuk van mijn studie Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt, met als afstudeerrichting Ondernemerschap & Management.

Ten eerste wil ik graag mijn promotor, Elien Vandenbroucke, bedanken voor de samenwerking en feedbackmomenten. Daarnaast wil ik mijn vriendin, familie en vrienden bedanken voor hun steun en begrip tijdens de soms stressvolle momenten van het schrijfproces. Hun aanmoediging heeft me geholpen om gemotiveerd te blijven en door te zetten. Ook wil ik mijn medestudenten bedanken, met wie ik ideeën heb kunnen uitwisselen en die me hebben geïnspireerd om steeds weer een stap verder te gaan. Het was waardevol om deze reis samen met hen te maken. Ten slotte wil ik ook de respondenten bedanken voor hun tijd, inzichten en verhalen en moeite om mijn onderzoek te kunnen uitvoeren.

Ik hoop dat deze thesis een waardevolle bijdrage levert aan het vakgebied en dat het anderen kan inspireren en informeren.

Dayo Croes

Alken, augustus 2024

Samenvatting

Doel- en probleemstelling

De overgangsfase van een start-up naar een scale-up is een kritieke fase in de ontwikkeling van een onderneming en brengt complexe organisatorische uitdagingen met zich mee (Gulati & DeSantola, 2016). Vooral op het gebied van human resources (HR) ontstaan er problemen wanneer ondernemingen hun oorspronkelijke dynamiek, flexibiliteit en autonomie proberen te behouden (Crnogaj & Rus, 2023 ; Wilkinson, 1998). Terwijl ze eigenlijk tegelijkertijd de noodzakelijke structuren en controlesystemen moeten implementeren voor duurzame groei (Picken, 2017). Hierbij moeten bedrijfsleiders opletten dat de controle van werknemers de mate van creativiteit niet beperkt, die van groot belang is voor het genereren van nieuwe ideeën voor de organisatie (Amabile et al., 1996; Zhou & Shalley, 2003). De transitie kan spanningen veroorzaken binnen de organisatie, omdat de cultuur en creativiteit onder druk komt te staan door de invoering van formele processen en controles. Vaak wordt het belang van HR-management in deze fase onderschat (Barrett & Mayson, 2007), waardoor bedrijven pas laat beginnen met een beleid of regels, wat kan leiden tot inefficiënte en ineffectieve groeiprocessen en een verlies van de oorspronkelijke bedrijfscultuur. Het vinden van de juiste balans tussen het behouden van de autonomie en het invoeren van controlemechanismen vormt dan ook een moeilijke uitdaging. Dit onderzoek beoogt inzicht te krijgen in hoe ondernemingen die de transitie maken van start-up naar scale-up, de balans tussen autonomie en controle kunnen vinden. De onderzoeksvraag die hieruit voortvloeit, is: "Hoe houden ondernemingen die in een evolutie zitten van start-up naar scale-up de balans tussen autonomie en controle?".

Methodologie

Om deze onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, heeft dit onderzoek zich eerst verdiept in de bestaande literatuur. Nadien werden er acht semigestructureerde diepte-interviews uitgevoerd bij bedrijfsleiders van scale-ups en een volwassen bedrijf over praktische ervaringen en inzichten omtrent de balans tussen controle en autonomie. Door gebruik te maken van de grounded theory zijn de gegevens die verzameld werden, geanalyseerd aan de hand van transcripties en codes (Eisenhardt & Graebner, 2007). Op basis van de transcripties en codes kunnen conclusies worden getrokken en zijn er nieuwe inzichten ontstaan omtrent de balans tussen controle en autonomie.

Resultaten

Uit dit onderzoek blijkt dat werknemers in start-ups een hoge mate van autonomie ervaren, wat hen in staat stelt om meerdere taken op te nemen en flexibel te opereren, net zoals de organisatie zelf een flexibel karakter heeft (Silitonga & Batubara, 2023). Deze autonomie is vaak noodzakelijk om te kunnen overleven in de onzekere en dynamische omgeving waarin start-ups zich bevinden. Autonomie is cruciaal voor het veroveren van een marktpositie, omdat het de creativiteit om nieuwe (markt)opportuniteiten te grijpen ondersteunt en bevordert. Echter, een te grote mate van autonomie kan soms leiden tot verwarring en inefficiëntie onder de werknemers, vooral als er geen duidelijke doelen en richtlijnen zijn (Edmondson & Lei, 2014). Hierdoor weten de werknemers niet wat van hen verwacht zal worden en kunnen ze niet om met de verantwoordelijkheid. Uit het

onderzoek blijkt dat de optimale mate van autonomie per werknemer verschilt, afhankelijk van de individuele ervaring en vaardigheden.

Wanneer bedrijven evolueren naar scale-up, verandert het karakter van de onderneming. De organisatie wordt formeler, met meer structuur, processen en controlemechanismen, wat onvermijdelijk is vanwege de toenemende omvang en complexiteit van de taken (Puranam et al., 2006). Dit betekent niet dat de autonomie afneemt, vaak blijft deze gelijk of neemt zelfs toe, doordat de nieuwe processen en structuren in scale-ups werknemers juist beter in staat stellen zelfstandig te werken.

Controle in start-ups wordt vaak op een informele manier uitgevoerd. Het is belangrijk dat bedrijfsleiders vanaf het begin controle kunnen uitoefenen om het bedrijf in de juiste richting te sturen en duidelijke doelen te stellen. Deze controle gebeurt vaak vanzelf, omdat de bedrijfsleider nauw betrokken is bij de uitvoerende taken en daardoor een goed overzicht over alles heeft. Formele controlemechanismen ontbreken vaak in start-ups. Naarmate bedrijven groeien, worden bedrijfsleiders niet meer betrokken bij alle uitvoerende taken, waardoor het uitvoeren van informele controle niet meer mogelijk is in een scale-up (Hull, 2016). Daarom worden er in scale-ups meer formele controlemechanismen ingevoerd, zoals rapportages en strikte doelstellingen. Het is daarbij belangrijk dat deze controlemechanismen de creativiteit van de werknemers niet belemmeren. Bedrijfsleiders in het onderzoek benadrukken het belang van creativiteit in een groeiende onderneming en zorgen ervoor dat de controlesystemen de creativiteit niet beperken, maar juist ondersteunen (Bedford & Malmi, 2015).

De uitdaging in start-ups en scale-ups is om een balans te kunnen vinden tussen de controle voor werknemers en het aanbieden van autonomie. De onderzochte bedrijven gaven aan dat ze voortdurend zoeken naar een evenwicht tussen die twee krachten. In start-ups wordt deze balans vaak in evenwicht gehouden door flexibel om te gaan met de controlemechanismen. Bijvoorbeeld bij grotere taken werd er meer controle toegepast, terwijl werknemers bij kleinere taken volledige autonomie krijgen. De band tussen bedrijfsleiders en werknemers is vaak sterker in deze situaties omdat de bedrijfsleider betrokken is bij veel projecten en er een kleiner team aanwezig is. Hierdoor is het ook gemakkelijker om de balans in evenwicht te houden en als een dynamisch gegeven te behandelen (Lang et al., 2019).

Tijdens de transitiefase van start-up naar scale-up wordt het behouden van het evenwicht tussen autonomie en controle uitdagender door de toenemende complexiteit en het groeiende aantal werknemers. De bedrijfsleider is minder betrokken bij alle details en kan niet altijd dezelfde band met werknemers behouden. De bedrijven zijn genooddaakt om meer controlemechanismen in te voeren om de organisatie te kunnen sturen, maar tegelijkertijd wordt geprobeerd om de autonomie te behouden om de innovatie en flexibiliteit te garanderen die nodig is om een sterke marktpositie uit te bouwen. Controlemechanismen helpen om duidelijke doelen te stellen en dragen zo bij aan de duurzame groei van de onderneming, terwijl het behoud van autonomie ervoor zorgt dat de werknemers zich betrokken voelen en met innovatieve ideeën komen. Het onderzoek toont aan dat bedrijfscultuur en communicatie cruciaal zijn bij de invoering van noodzakelijke

controlemechanismen. Een cultuur van vertrouwen en open communicatie verkleint de kloof tussen behoefte aan controle en het behoud van autonomie, waardoor de balans dynamisch blijft en feedback van werknemers hierin wordt meegenomen om het evenwicht te behouden.

Het is essentieel om de balans tussen autonomie en controle niet als statisch te beschouwen, maar als iets om voortdurend aan te passen en te optimaliseren.

Kritische beschouwing

Huidig onderzoek heeft een beperkte steekproef van acht respondenten en een gelimiteerde geografische focus op België. Om een meer representatief inzicht te waarborgen kan dit onderzoek aangevuld worden met een grotere populatie aan de hand van een kwantitatief onderzoek. Daarnaast zou het zinvol kunnen zijn om onderzoek te doen op een groter geografisch gebied zoals Europa of wereldwijd. Bovendien is een beperking van dit onderzoek het moment van de uitvoering. Scale-ups en start-ups hebben een snel veranderende omgeving en dit onderzoek is een momentopname. Een onderzoek dat bedrijven gedurende meerdere jaren volgt, kan hierbij meer waardevolle inzichten bieden hoe de balans tussen autonomie en controle zich blijft ontwikkelen tijdens het groeien van de onderneming. Daarnaast zijn de bevindingen afhankelijk van de persoonlijke ervaringen en percepties van de respondenten. Hierdoor bestaat er een risico dat de geïnterviewden hun bedrijf en werknemers positiever naar voren brengen dan in de realiteit. Ondanks dat ze anoniem blijven, praten bedrijfsleiders niet graag negatief over hun eigen onderneming, wat de objectiviteit van de resultaten kan beïnvloeden.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	3
DOEL- EN PROBLEEMSTELLING	3
METHODOLOGIE	3
RESULTATEN	3
KRITISCHE BESCHOUWING	5
INHOUDSOPGAVE.....	7
LIJST MET FIGUREN	9
LIJST MET TABELLEN.....	9
1 INLEIDING.....	11
2 LITERATUURSTUDIE	13
2.1 WAT IS EEN START-UP?	13
2.2 WAT IS EEN SCALE-UP?	14
2.3 HOE EVOLUEERT EEN START-UP NAAR EEN SCALE-UP?.....	15
2.4 DE VERSCHILLENDE FASEN VAN EEN GROEIEND BEDRIJF.....	16
2.5 WAT IS EEN HR-PROCES?.....	18
2.6 DE GROEIPIJNEN EN GEVOLGEN VAN HR BIJ SCALE-UPS	19
2.7 MAATREGELEN TEGEN GROWING PAINS OMTRENT HR-PROCESSEN	21
2.8 BALANS TUSSEN CONTROLE EN AUTONOMIE IN EEN START-UP	26
2.9 BALANS TUSSEN AUTONOMIE EN CONTROLE IN EEN SCALE-UP	28
2.10 DE EFFECTEN VAN CONTROLE EN AUTONOMIE OP DE WERKNEMERS	29
2.10.1 De effecten van controle en autonomie op de tevredenheid van de werknemers	29
2.10.2 De effecten van controle en autonomie op de productiviteit van de werknemers	29
3. METHODOLOGIE	31
3.1 DATAVERZAMELING	31
3.2 DATA-ANALYSE.....	32
4 ANALYSE VAN DE RESULTATEN	37
4.1 AUTONOMIE	37
4.1.1 De autonomie voor werknemers in een start-up.....	37
4.1.2 De ontwikkeling van autonomie voor werknemers van start-up tot scale-up.....	38
4.1.3 De autonomie voor de werknemers in de scale-up fase	40
4.2 CONTROLE.....	41
4.2.1 De controle voor werknemers in een start-up	41
4.2.2 Gebruik van controlemechanismen voor werknemers tijdens het groeien als onderneming	42
4.2.3 De controle voor werknemers in een scale-up.....	43

4.2.4	<i>Controle behouden zonder de creativiteit van de werknemers te beïnvloeden</i>	43
4.3	BALANS TUSSEN AUTONOMIE EN CONTROLE	44
4.3.1	<i>Balans tussen autonomie en controle voor de werknemers in een start-up fase</i>	44
4.3.2	<i>Balans tussen autonomie en controle voor de werknemers in een scale-up fase</i>	45
4.3.3	<i>Strategieën om de (juiste) balans tussen autonomie en controle voor de werknemers te behouden</i>	46
4.3.4	<i>Uitdagingen en problemen om de balans tussen autonomie en controle te managen tijdens de groei</i>	47
4.4	Effecten van autonomie en controle op werknemers	48
4.4.1	<i>Impact van autonomie en controle op de tevredenheid van werknemers</i>	48
4.4.2	<i>Impact van autonomie en controle op de productiviteit van werknemers</i>	49
4.5	CULTUUR	50
4.5.1	<i>Verandering in cultuur van start-up tot scale-up</i>	50
4.5.2	<i>Weerspiegeling cultuur in de balans tussen autonomie en controle</i>	51
5	DISCUSSIE EN CONCLUSIE	53
5.1	AUTONOMIE	53
5.1.1	<i>De autonomie voor werknemers in een start-up</i>	53
5.1.2	<i>De ontwikkeling van autonomie voor werknemers van start-up tot scale-up</i>	54
5.2	CONTROLE	54
5.2.1	<i>De controle voor werknemers in een start-up</i>	54
5.2.2	<i>Gebruik van controlemechanismen voor werknemers tijdens het groeien als onderneming</i>	55
5.2.3	<i>De controle voor werknemers in een scale-up</i>	56
5.2.4	<i>Controle behouden zonder de creativiteit van de werknemers te beïnvloeden</i>	56
5.3	BALANS TUSSEN AUTONOMIE EN CONTROLE	57
5.3.1	<i>Balans tussen autonomie en controle voor de werknemers in een start-up fase</i>	57
5.3.2	<i>Balans tussen autonomie en controle voor de werknemers in een scale-up fase</i>	58
5.3.3	<i>Strategieën om de (juiste) balans tussen autonomie en controle voor de werknemers te behouden</i>	58
5.3.4	<i>Uitdagingen en problemen om de balans tussen autonomie en controle te managen tijdens de groei</i>	59
5.4	<i>Impact van autonomie en controle op de tevredenheid en productiviteit van de werknemers</i>	59
5.5	CULTUUR	60
5.5.1	<i>Verandering in cultuur van start-up tot scale-up</i>	60
5.5.2	<i>Weerspiegeling cultuur in de balans tussen autonomie en controle</i>	60
5.6	PRAKTISCHE IMPLICATIES	61
5.7	CONCLUSIE	61
6	BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN	64
7	REFERENTIELIJST	67
8	BIJLAGE	73

8.1 INTERVIEWPROTOCOL.....	73
----------------------------	----

Lijst met figuren

Figuur 1: Voorbeeld datastructuur van tevredenheid en productiviteit (Bron: Eigen ontwikkeling D. Croes)	36
---	-----------

Lijst met tabellen

Tabel 1: Demografische kenmerken van de respondenten	32
Tabel 2: Voorbeeld open codering.....	33
Tabel 3: Voorbeeld axiale codering	34
Tabel 4: Voorbeeld selectieve codering	35

1 Inleiding

De overgang van start-up naar scale-up is een cruciale fase in de ontwikkeling van een onderneming. Het proces waarin een klein, vaak informeel georganiseerde start-up uitgroeit tot een grotere, meer gestructureerde scale-up brengt unieke uitdagingen met zich mee. De bedrijven krijgen niet alleen te maken met schaalvergroting van de operaties en het versterken van hun marktpositie wanneer ze groeien, maar ook met complexe organisatorische uitdagingen (Gulati & DeSantola, 2016). Deze uitdagingen komen er ook op het gebied van human resources (HR). Vaak wordt de nood aan human resources management onderschat en regels of beleid geïntegreerd wanneer het al bijna te laat is (Barrett & Mayson, 2007). De manier waarop een organisatie haar HR-processen beheert tijdens de transitie van start-up tot scale-up, kan bepalend zijn voor het succes van de onderneming. Een van de belangrijkste uitdagingen in deze fase is het vinden van de juiste balans tussen autonomie en controle voor de werknemers binnen de organisatie. Start-ups worden gekenmerkt door hun dynamiek, een hoge mate van autonomie en flexibiliteit, waarin werknemers en leidinggevenden in een kleine, vaak informele setting werken aan het ontwikkelen en testen van innovatieve ideeën (Crnogaj & Rus, 2023 ; Silitonga & Batubara, 2023 ; Wilkinson, 1998). De overgang naar een scale-up vereist een meer gestructureerde aanpak om de groei effectief te beheeren zonder de innovatiekracht te verliezen, hierbij is evenwicht tussen autonomie en controle van de werknemers behouden één van de complexe uitdagingen.

De essentie van deze transitie ligt in het vermogen van een onderneming om haar innovatieve kracht en flexibiliteit te behouden terwijl zij tegelijkertijd de benodigde structuren en controlesystemen implementeert die noodzakelijk zijn voor een duurzame groei (Picken, 2017). In de start-up fase hebben bedrijven vaak een platte structuur met weinig hiërarchie, wat werknemers een hoge mate van autonomie geeft (Wilkinson, 1998). Die autonomie stimuleert creativiteit en innovatie, wat essentiële elementen zijn voor een groeiende onderneming op zoek naar een positie op de markt (Amabile et al., 1996; Zhou & Shalley, 2003). Wanneer een bedrijf groeit en meer complexe processen en een groter personeelsbestand moet beheeren, wordt de behoefte aan controle en formele structuren onvermijdelijk groter (Kotey & Slade, 2005). De optimale balans vinden tussen het behouden van autonomie en het invoeren van de nodige controlemechanismen is dan ook essentieel om de groei te ondersteunen zonder de oorspronkelijke kracht van de onderneming te verliezen.

Maatschappelijk gezien is het belangrijk om deze uitdaging te onderzoeken omdat start-ups en scale-ups vaak gezien worden als motoren van innovatie, met het potentieel om nieuwe werkgelegenheid te creëren en technologische vooruitgang te stimuleren. Het falen van deze bedrijven in de scale-up fase kan leiden tot het verlies van potentieel waardevolle bijdragen aan de maatschappij.

Wetenschappelijk is er momenteel nog relatief weinig bekend over de cruciale overgangsfase van start-up tot scale-up en hoe de balans tussen controle en autonomie geoptimaliseerd kan worden tijdens die transitie. Hoewel er onderzoek is naar de dynamiek van start-ups en de uitgewerkte processen binnen volwassen ondernemingen, is er een duidelijk gat in de literatuur met betrekking

tot scale-ups met de nadruk op hoe ondernemingen de balans tussen autonomie en controle kunnen handhaven in die kritieke groeifase. Bestaande studies richten zich vaak op specifieke aspecten van ondernemingsgroei zoals financiële strategieën of marktexpansie, maar de specifieke uitdagingen die zich voordoen op het gebied van human resources en interne organisatie tijdens de scale-up fase blijven grotendeels onbekend. Dit onderzoek wil deze kenniskloof opvullen door te onderzoeken hoe bedrijven in deze transitieperiode omgaan met de delicate balans tussen het bieden van autonomie aan werknemers en het implementeren van noodzakelijke controlemechanismen.

Het doel van dit onderzoek is om diepgaand inzicht te krijgen in de manier waarop ondernemingen de balans tussen autonomie en controle beheeren terwijl ze evolueren van start-up tot scale-up. Deze balans is cruciaal omdat te veel controle kan leiden tot verlies aan creativiteit en innovatie, terwijl een gebrek aan controle kan resulteren in chaos en inefficiëntie binnen de organisatie (Zhou, 2020). Door middel van een kwalitatief onderzoek via diepte-interviews met 8 bedrijfsleiders die deze transitie hebben doorgemaakt, zal dit onderzoek proberen te achterhalen welke strategieën en best practices bijdragen aan een succesvolle overgang.

De onderzoeksvraag die centraal staat, is: "Hoe houden ondernemingen die in een evolutie zitten van start-up naar scale-up de balans tussen autonomie en controle?". Om deze vraag te kunnen beantwoorden, maakt het onderzoek gebruik van de grounded theory-benadering (Eisenhardt & Graebner, 2007), waarbij gegevens worden verzameld via diepte-interviews met bedrijfsleiders. Deze aanpak zorgt ervoor dat er nieuwe inzichten worden verworven die een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur over HR-processen in groeiende ondernemingen.

Deze masterproef is als volgt opgebouwd: in hoofdstuk 2 wordt de relevante literatuur besproken. Hoofdstuk 3 beschrijft de methodologie van het onderzoek in detail en in hoofdstuk 4 worden de resultaten van de diepte-interviews gepresenteerd en geanalyseerd. Ten slotte biedt hoofdstuk 5 een overzicht van de belangrijkste bevindingen gekoppeld aan de bestaande literatuur, geeft het een uitgebreide conclusie weer en zijn er zowel beperkingen van dit onderzoek vermeld als aanbevelingen voor zowel de praktijk als voor toekomstig onderzoek.

2 Literatuurstudie

2.1 Wat is een start-up?

Er is geen eenduidige definitie van een start-up. Luger, M. I., & Koo, J. (2005) geven aan dat een start-up op veel verschillende wijzen kan gedefinieerd worden volgens de literatuur. Er zijn verschillende criteria voor het definiëren van een startende onderneming.

Volgens Ries (2011) is een start-up een organisatie die nieuwe producten of diensten ontwikkelt onder omstandigheden met grote onzekerheid. Het doel is om door die onzekerheid te dringen om de weg naar hogere groei te ontdekken. Een start-up weet nog niet wie de klanten exact zijn en of het een perfect product voor de beoogde markt heeft. De organisatie zal moeten uitzoeken of het een succes zal zijn en hiermee experimenteren. Het doel van een start-up is om iets nieuws op de markt te brengen en zo een gat op die markt in te vullen (Eichbaum, 2021). Enerzijds worden start-ups opgericht om met nieuwe producten of diensten de marktbehoefte te vervullen. Die opportuniteiten in de markt worden in de start-up fase onderzocht volgens Picken (2017). Het duidt op het feit dat dat stuk markt nog niet ontdekt is en er kansen zijn. Anderzijds worden start-ups opgericht om met die nieuwe producten of diensten een bestaand probleem op te lossen (Vonoga, 2018). Volgens Picken (2017) wordt er in de start-up fase de marktopportuniteiten ontleed en het bedrijf zal gaan testen of het ontwikkelde idee haalbaar is en er is nog een gebrek aan structuur, processen en discipline.

Volgens Keeble (1976) is een start-up een volledig nieuwe onderneming die voordien nog niet bestond als organisatie. Daarnaast is het volgens Gudgin (1978) een nieuw productiebedrijf dat de eerste productie begon. Dus elk bedrijf dat nieuw opgericht is binnen bepaalde periode en niet voortvloeit uit een eerdere organisatie (met een andere naam of locatie) past binnen deze definitie van "nieuw". Volgens Steigertahl, Mauer & Say (2018) is een bedrijf dat jonger is dan vijf jaar een start-up.

Daarnaast duidt men in de literatuur van start-ups vaak op het criterium "actief", waarbij het duidelijk is dat het bedrijf momenteel aan het opereren is. Dit is bekritiseerd door Hadden (1977) omdat sommige bedrijven enkel op papier bestaan en niet actief ondernemend zijn. Zij zijn vaak ontworpen om juridische redenen, zoals belastingontduiking.

Vervolgens bestaat er nog een criterium van onafhankelijkheid. Deze kan men deels koppelen aan hoe men "nieuw" definieert. Men duidt hier op het feit dat de nieuwe actieve organisatie niet gebonden is aan een andere onderneming (moederorganisaties), waardoor ze als onafhankelijk worden waargenomen. Men kan hier als onderzoeker zelf beslissen hoe ver men hierin gaat. Binnen dit onderzoek ziet men bedrijven die onafhankelijk van de moederbedrijven opereren en zich richten op een eigen markt als een onafhankelijke start-up.

Een start-up wordt door Steigertahl, Mauer & Say (2018) duidelijk omschreven en gekaderd: een jong bedrijf van maximaal 5 jaar oud met een innovatief karakter en met de intentie om het product of de dienst dat zij voortbrengen (inter)nationaal te schalen. Hierbij is het duidelijk dat niet elk nieuw onafhankelijk bedrijf een start-up is, maar enkel degenen met een innovatief karakter en visie om te groeien in enkele jaren tijd.

2.2 Wat is een scale-up?

Om een scale-up te beschrijven zijn er tal van definities in de literatuur gevormd en verschillende interpretaties ontstaan (Bocken et al., 2016; Coad et al., 2024, Picken, 2017 en Smirnova & Lukashov, 2022).

Scale-ups zijn een groep van snelgroeiende bedrijven die nood hebben aan het verhogen van de productie van een (nieuw) verfijnd product of dienst dat succesvol is op de markt. Door het opschalen zullen verhoudingen in het bedrijf veranderen zoals het verhogen van vaste kosten en meer kapitaal en automatisering mogelijkheden. De kosten van productontwikkeling zullen ook verlagen doordat het verfijnder is (Coad et al., 2024). Tijdens de scale-up fase zal het bedrijf het aantal klanten en/of leden uitbreiden samen met het aanbod en inkomsten proberen te maximaliseren (Bocken et al., 2016).

Daarnaast zal van de start-up fase de transitie naar de scale-up fase duiden op het implementeren van structuur, processen en discipline wanneer het idee succesvol heeft gebleken in de start-up fase. Het klantenbestand en personeelsbestand zal groter worden in de transitie van start-up naar scale-up en de solide basis voor de scaling fase zal in een langdurige (meestal 18 tot 36 maanden) transitie gelegd worden om een ultieme groei mee te maken. Doordat het bedrijf groter wordt, is er nood aan een aanbod dat op punt staat en meer middelen (zowel kapitaal als mensen) om de complexiteit van de taken aan te kunnen in deze scale-up fase (Picken, 2017).

Volgens een rapport van Barclays in samenwerking met dr. Thomas Hellmann, hoogleraar ondernemerschap en innovatie aan Saïd Business School - University of Oxford en dr. Stylianos (Stelios) Kavadias Margaret Thatcher hoogleraar studies van ondernemingen in innovatie en groei aan University of Cambridge, is een scale-up een fase van een bedrijf waarbij het een concept heeft dat reeds bewezen heeft succesvol te zijn, nu gaat afleveren aan een groter publiek door marktpenetratie of geografische expansie.

In de literatuur is een scale-up duidelijk omschreven door Smirnova & Lukashov (2022) als een bedrijf dat de start-up fase is ontgroeid en in een periode van sterke groei bevindt. Die snelle groei omvat meestal een toename in omzet, klantenbestand en operationele capaciteiten zoals personeel. De nadruk ligt op het maximaliseren van de waarde voor klanten en de winstgevendheid te verhogen door productie- en verkoopvermogen uit te breiden en nieuwe markten te betreden.

Samenvattend is een scale-up een snelgroeiend bedrijf dat de start-up fase is ontgroeid en nu gericht is op het verhogen van productie, klantenbestand, en operationele capaciteiten om een reeds

succesvol product of dienst op grotere schaal aan te bieden, met als doel marktpenetratie of geografische expansie te bereiken en maximale winstgevendheid en klantwaarde te realiseren.

2.3 Hoe evolueert een start-up naar een scale-up?

Een start-up fase is het begin van een bedrijf, de organisatie gaat van niets naar iets. Het businessmodel wordt grondig onder de loep genomen en uitgewerkt in de start-up fase. Alle situaties en gebeurtenissen zijn avonturen omdat ze nog niet eerder zijn meegemaakt. Daarnaast gaat men de markt betreden, maar er is nooit zekerheid dat dit een succes zal zijn. De organisatie zal moeten speculeren over verschillende stappen en afwegen welke stappen gezet moeten worden om successen te bereiken. In de start-up fase zal het idee ontwikkeld worden en indien dit succesvol is, is er een overgangsfase tot scale-up die 18 tot 36 maanden tijd in beslag zal nemen. Het bedrijf heeft zich in de eerste fase bewezen te kunnen overleven en dat er een markt is voor het product of de dienst. Hierdoor is het zeker dat het product of de dienst verkocht zal worden en de eerste verkopen zullen plaatsvinden in de start-up fase (Picken, 2017).

De evolutie naar scale-up is het moment wanneer men exponentieel groeit in omzet en/of verkopen en de markt verder uitdiepen gaat. Hierbij zal de organisatie veel groeipotentieel hebben op korte en middellange termijn en zal alles in een snel tempo gaan. Voor een scale-up is het een grote uitdaging om de groei effectief te beheren en om te zetten in een groot succes. Men kan stellen dat de start-up fase eerder een fase is dat een zoektocht bevat naar eerste succes en de eerste omzetdoelen bereiken. In de scale-up fase, waarin de zoektocht voorbij is en de eerste successen zijn behaald, is de uitbreiding ingezet. Men gaat in de scale-up fase verder bouwen op het eerste succes en als bedrijf zichzelf groter maken in verschillende vormen: aantal werknemers, omzetcijfers, verkoopcijfers, ...

De overgang van een start-up naar een scale-up bedrijf is een cruciale fase in de ontwikkeling van ondernemingen. Dit proces is vaak complex en vereist een strategische en operationele aanpassing. Er zijn diverse cruciale aspecten en uitdagingen die bij deze overgang komen kijken, zoals strategische aanpassingen, management controle systemen, risicoanalyses en innovatie.

Bij de overgang van start-up naar scale-up is het essentieel dat bedrijven hun strategieën herbekijken en aanpassen. Het is belangrijk dat ondernemingen tijdens deze fase flexibel en aanpasbaar blijven, omdat de dynamiek van de start-up een grote rol speelt in hun succes. Ondernemers moeten gemotiveerd zijn om de nodige veranderingen door te voeren en strategisch moeten kunnen navigeren door deze fase. Het is van cruciaal belang dat er een vermogen is om snel te reageren op marktveranderingen en het identificeren van nieuwe groeikansen om zo te kunnen blijven groeien (Crnogaj & Rus, 2023).

Een andere belangrijke factor is de integratie van management controle systemen. De invoering van financiële planningssystemen heeft een significante impact op de groei en prestaties van bedrijven in de scale-up fase. Deze systemen helpen bedrijven om van informele naar formele processen over

te gaan, wat essentieel is voor duurzame groei. Er is een beter beheer van de financiële gang van zaken en strategische planning dat helpt bij de groei van een bedrijf (Davila en Foster, 2005).

Tijdens de overgangsfase is het identificeren en beheersen van risico's cruciaal. Hierbij is het kader van een risicomanagement dat specifiek is afgestemd op de behoeften van scale-up bedrijven een hulpmiddel. Dit helpt groeiende bedrijven om potentiële risico's tijdig te identificeren, evalueren en effectief te beheren, wat essentieel is voor een succesvolle overgang en het verminderen van de kans op mislukking door bepaalde risico's (Nadali, Grilo, & Zutshi, 2018).

Innovatie blijft een drijvende kracht tijdens de overgang van start-up naar scale-up fase. Volgens Shamshina en Rogers (2020) speelt technologische innovatie een cruciale rol in deze fase. Zij illustreren dit aan de hand van een toepassing die initieel gebruikt werd in het productieproces kon worden opgeschaald van laboratoriumproeven naar een commerciële productie. Die technologische vooruitgang opent nieuwe markten en helpt bedrijven om competitief te blijven en te groeien.

2.4 De verschillende fasen van een groeiend bedrijf

Binnen de literatuur zijn er verschillende modellen beschikbaar die de levenscyclus van een bedrijf beschrijven, elk met een eigen benadering en fasen. Zo beschrijven Churchill & Lewis (1983) de fasen van een bedrijf aan de hand van volgende vijf; ontstaan/bestaan, overleving, succes, take-off en volwassenheid. De lengte van de verschillende fasen zijn afhankelijk van het bedrijf zelf en worden niet gestandaardiseerd binnen de literatuur. Picken (2017) beschrijft de levenscyclus aan de hand van vier fasen (start-up, transitie, scale-up en exit). Het combineren van deze modellen biedt een beter inzicht in de groeifasen van een bedrijf. Deze masterproef focust zich op de transitiefase van start-up tot scale-up.

In de eerste fase, die zowel door Churchill & Lewis (1983) als Picken (2017) wordt beschreven, staat het bedrijf aan het begin van het avontuur. Het bevindt zich in de ontstaansfase, waarbij er een focus is op het verkennen van de markt en het (eigen) aanbod. De middelen zullen in deze beginfase beperkt zijn en er is een zoektocht naar een goede product-markt fit en structuur.

Naarmate een bedrijf de ontstaansfase overwint en bewijst levensvatbaar te zijn, betreedt het de overlevingsfase. Hierin worden klanten aangetrokken en goederen of diensten succesvol geleverd. Kosten zullen stijgen, waardoor er meer behoefte zal zijn aan planning of voorspellingen in de cashflow (Churchill & Lewis, 1983).

De derde fase, zoals beschreven door Churchill & Lewis (1983), is de fase van succes, waarbij bedrijven kunnen kiezen om uit te breiden of stabiliteit behouden. Hoger personeel zal worden aangenomen om groeimogelijkheden in de toekomst te kunnen ontdekken en benutten. Tegelijkertijd, in de transitiefase van Picken (2017), zal er meer structuur opgebouwd worden door het personeel in de anticipatie op verdere groei. Dit is de fase waarbinnen deze masterproef zich afspeelt.

De take-off fase van Churchill & Lewis (1983) en de scale-up fase van Picken (2017) komen overeen in de focus op een versnelde groei en uitbreiding(en) van het bedrijf. Strategische en operationele planning worden cruciaal, alsook het delegeren van verantwoordelijkheden aan het managementteam door de bedrijfsleider.

Ten slotte, terwijl bedrijven volwassen worden volgens Churchill & Lewis (1983), bereiden ze zich volgens Picken (2017) voor op een exit. In de volwassen fase zal men moeten blijven focussen op veranderingen om te voorkomen dat het bedrijf stil blijft staan en marktaandeel verliest aan anderen (Churchill & Lewis, 1983). De exit fase van Picken (2017) kan gebeuren door fusie, overname of verkoop.

Naast de modellen van Picken (2017) en Churchill & Lewis (1983) zijn er nog meerdere benaderingen om de verschillende fasen van de groei van een bedrijf te beschrijven, die elk unieke kenmerken en uitdagingen met zich meebrengen. Hieronder volgt een gedetailleerd overzicht van deze fasen met enkele kenmerken om de groei van ondernemingen beter te begrijpen:

1. Oprichtingsfase: in deze oprichtingsfase ontwikkelt de ondernemer het initiële idee en voert marktonderzoek uit om de haalbaarheid van het concept na te gaan. Het opstellen van een businessplan en het zoeken naar financiering zijn cruciale onderdelen van de oprichtingsfase. De verschillende kenmerken van deze fase zijn:

- Ontwikkeling van ideeën en planning: de ondernemer ontwikkelt het initiële idee of concept voor de onderneming. De marktbehoefte is gedefinieerd en een product of dienst om aan deze behoefte te voldoen is ontworpen. Een belangrijk onderdeel van deze fase is het opstellen van een businessplan, waarin de visie, missie, doelstellingen en strategieën van het bedrijf worden beschreven (Churchill & Lewis, 1983).
- Financiële opstart: ondernemers zoeken financiering om hun idee te realiseren. Dit kan komen van persoonlijke rekeningen, leningen, investeerders of subsidies (Picken, 2017). Het verkrijgen van voldoende financiële middelen is belangrijk om de opstartkosten te dekken zoals productontwikkeling, marktonderzoek en juridische kosten.
- Productontwikkeling en Marktintroductie: de ondernemer werkt aan de ontwikkeling van het product of de dienst en bereidt zich voor op de marktintroductie. Dit omvat het testen van (verschillende) prototypes, het verkrijgen van feedback van potentiële klanten en het uitvoeren van aanpassingen om het product te optimaliseren (Safari & Saraskanrood, 2023).

2. Overlevingsfase: in de overlevingsfase ligt de focus op het genereren van de eerste inkomsten en het opbouwen van een klantenbestand. Bedrijven moeten zich snel aanpassen aan de marktomstandigheden om te overleven. Gebonden kenmerken aan deze fase zijn:

- Inkomsten genereren: de focus ligt op het genereren van eerste inkomsten en het verkrijgen van een (sterkere) positie in de markt om te kunnen concurreren met andere spelers op de markt. Hierbij is vaak het bereiken van een break-even situatie een belangrijke mijlpaal (Wijayanto Aripadono, 2023).

- Aanpassen en overleven: bedrijven moeten zich snel aanpassen aan de marktomstandigheden en flexibel blijven om te overleven. Dat omvat het herbekijken van strategieën en optimaliseren van operationele processen (Bruce et al., 2009).

3. Succesfase: deze fase wordt gekenmerkt door een stabiele inkomstenstroom en een groeiend klantenbestand. Bedrijven richten zich op het optimaliseren van interne processen en het verhogen van de efficiëntie. Hierbij zijn volgende kenmerken toepasbaar:

- Stabiele inkomstenstroom: bedrijven hebben een stabiele inkomstenstroom en een groeiend klantenbestand. Dat stelt hen in staat om te investeren in verdere ontwikkeling en groei (Bachtar et al., 2023).
- Optimalisatie en efficiëntie: de nadruk ligt op het optimaliseren van de interne processen en het voortdurend verhogen van de operationele efficiëntie. Investerings in technologie en personeelsontwikkeling om concurrentie voor te blijven zijn hier belangrijke elementen van (Cesinger et al., 2018).

4. Take-off fase: tijdens de take-off fase begint het bedrijf met een periode van snelle groei en expansie. Bedrijven breiden hun productiecapaciteit uit, verbeteren hun operationele efficiëntie en betreden mogelijk nieuwe markten. Kenmerken van de take-off fase zijn:

- Snelle groei: er is een periode van snelle groei waarin bedrijven hun productiecapaciteit uitbreiden en nieuwe markten betreden. Strategische investeringen in technologie, infrastructuur en personeel zijn cruciaal (Detwal et al., 2023).
- Innovatie en aanpassing: innovatie en aanpassing aan marktveranderingen spelen een sleutelrol in deze fase. Bedrijven moeten continu vernieuwen om concurrerend te blijven op de markt (Helms & Renfrow, 1994).

5. Volwassenheidsfase: in de volwassenheidsfase stabiliseert de groei en bereiken bedrijven een stabiel marktaandeel. De nadruk ligt op het behouden van marktaandeel en het optimaliseren van interne processen. Deze fase wordt gekenmerkt door:

- Gestabiliseerde groei: de groei begint te stabiliseren en de focus verschuift naar het behoud van de stabiele marktpositie en het optimaliseren van de bedrijfsvoering (Skopenko et al., 2023).
- Kostenbeheersing en efficiëntie: bedrijven richten zich op het beheren van de kosten, kwaliteitsverbetering en klanttevredenheid om hun concurrentiepositie te behouden (Coad et al., 2017).

2.5 Wat is een HR-proces?

Er zijn tal van verschillende definities binnen de literatuur die zich richten op verschillende takken van human resources management. De definitie van human resources management is geen vast, oud gegeven en wordt vaker doorheen de tijd geherdefinieerd door auteurs op verschillende wijzen. Zo beschreven Heneman et al. (1980) human resources management een set van functies en activiteiten om binnen een organisatie de werknemers hun effectiviteit te beïnvloeden. De activiteiten hebben een invloed op de aantrekking, performance, retentie, aanwezigheid en tevredenheid van

het personeel. Mondy et al. (2002) geven een andere definitie aan human resources management: menselijk kapitaal gebruiken om organisatiedoelstellingen te bereiken. Daarna definieerde Kleiman (2004) human resources management als een functie in de organisatie die mensen leert omgaan met verschillende fasen in hun arbeidscyclus. Kleiman (2004) geeft ook aan dat human resources management een concurrentievoordeel kan opleveren indien het effectief is. Noe et al. (2007) beschrijven in de literatuur dat human resources management gaat om beleid, praktijken en systemen die gedrag, houding en prestaties van personeel leiden. Het beleid, de praktijken en systemen zijn de middelen die gebruikt worden en het beïnvloeden van gedrag, houding en prestaties zijn de verschillende doelen.

Caers (2020) definieert human resources management als volgt: het bereiken van doelstellingen in de organisatie op een effectieve en efficiënte manier door te plannen, leiden, organiseren en controleren van human capital met respect tussen organisatie en individu. Hierbij worden mensen gezien als een concurrentievoordeel voor bedrijven die bijdragen aan de verwezenlijking van doelstellingen van het bedrijf. Aan de hand van een goed human resources management kunnen bedrijven zich beter aanpassen aan veranderingen in de omgeving en een organisatie in stand houden. Dat is dus ook van belang om succesvol te kunnen opschalen als organisatie van een start-up tot een scale-up.

2.6 De groeipijnen en gevolgen van HR bij scale-ups

Wanneer start-ups zich transformeren tot scale-ups en een fase van groei ingaan, worden ze vaak geconfronteerd met uitdagende groeipijnen binnen het domein van HR. In groeiende ondernemingen is er ook vaak personeelsuitloop omdat andere vraagstukken de prioriteit krijgen boven eigen personeel om de organisatie zo de groei te doen overleven. Er is nood aan meer aandacht voor het menselijk kapitaal omdat zij ook belangrijke middelen zijn in de groei van een organisatie (Thu et al., 2021). De groeipijnen van een organisatie kunnen variëren van talentmanagement tot een organisatiestructuur of -cultuur. Het begrijpen en bewust zijn van deze (toekomstige) problemen zorgt voor een grotere kans op het vermijden of oplossen hiervan.

Ten eerste duiden Gulati & DeSantola (2016) op het feit dat wanneer een bedrijf groter zal worden, de complexiteit van de problemen zal toenemen en de taken verdeeld zullen worden. De bedrijfsleider zal niet alles alleen meer kunnen doen en elke eindbeslissing maken. Mensen zullen zich moeten specialiseren binnen domeinen. Hierdoor kunnen er discussies ontstaan tussen verschillende niveaus. Zo zal er volgens Kotter & Sathe (1978) een kloof ontstaan tussen deze niveaus omdat het lage niveau vindt dat hoger niveau meer moet delegeren en beslissingen uitbesteden en dat zij kunnen leren en groeien uit fouten. Het hogere niveau gaat er vaak vanuit dat er geen ruimte is voor die fouten en dat het lagere niveau niet capabel is om de juiste beslissingen te maken, waardoor er een kloof kan vormen tussen deze twee.

Door de snelle groei zullen er ook veel van die beslissingen snel genomen moeten worden terwijl deze eigenlijk doordacht dienen te gebeuren (Kotter & Sathe, 1978). De besluitnemers dienen

idealiter alle informatie eerst te verzamelen en zorgvuldig te analyseren. Hierdoor kunnen snelle beslissingen op het einde van de rit niet correct gebeurd zijn.

Wanneer een bedrijf start, zal dat met een kleine groep werknemers zijn die hierdoor zeer gehecht zijn aan elkaar. Hierbij zullen veel informele verhalen ook met elkaar gedeeld worden en meer vriendengroepen ontstaan dan collegiale teams. Door samen herinneringen te koesteren en verhalen te delen zal de bedrijfscultuur ook aangedikt worden (Gulati & DeSantola, 2016). Wanneer een bedrijf vergroot, zullen er meer mensen betrokken worden en meer zakelijke focus zijn waardoor de betrokkenheid of motivatie van het team en bedrijfscultuur kan verzwakken. Dat in combinatie met die snellere beslissingen en verhoogde druk kan zorgen dat relaties binnen een organisatie zullen verzwakken. Doordat het bedrijf groter is met meer werknemers en zodus meer relaties is het niet altijd mogelijk om evenveel tijd te steken in elk afzonderlijk (Kotter & Sathe, 1978). Deze problemen kunnen ervoor zorgen dat mensen het bedrijf verlaten op langere termijn.

Ook doordat het bedrijf in het begin klein is met informele relaties zullen beloningen en straffen op een meer informele manier gebruikt worden volgens Barrett & Mayson (2007). De beloningen en straffen zullen eerder ter controle gebruikt worden en om richting te geven. Wanneer het bedrijf groeit, worden de prestaties en ontwikkelingen geëvalueerd en opgevolgd en zullen er beloningen en straffen verbonden zijn aan de juiste momenten en het ontwikkelingsproces van werknemers.

Een beloning kan zijn het doorgroeien tot een hoger niveau in de beginfase. Maar deze jobs op hogere niveaus in een organisatie zijn niet voor iedereen altijd weggelegd doordat de verantwoordelijkheden groter worden. Het is niet gemakkelijk om op hoger niveau personeelsleden te ontslaan omdat dit vaak personen zijn die van de start zijn doorgegroeid naar deze jobs en een nauwe band hebben met collega's en bedrijfsleiders (Kotter & Sathe, 1978). Soms blijkt na een lange tijd dat deze persoon niet het ideale profiel heeft voor deze rol en moet hij of zij best een stap terug nemen. Het is voor de organisatie een moeilijke keuze om dit tot bij de werknemer te brengen en hierdoor wordt het vaak uitgesteld. Door uit te stellen, lopen de zaken achteruit en zal er een slechte invloed zijn op de organisatie. Doordat de persoon kwalitatief niet sterk genoeg is, zal het operationele hieronder lijden, alsook het financiële op langere termijn omdat inefficiëntie kosten met zich meebrengt.

In de beginfase van de groei van een bedrijf is er vaak zoals eerder aangehaald een grote druk op de middelen om zo het bedrijf in leven te houden. Volgens Kotter & Sathe (1978) zorgt die druk ervoor dat personeelszaken in sommige omstandigheden naar de achtergrond worden geschoven door andere dringende kwesties. Hierdoor zal het personeel al langere dagen moeten werken om alles tijdig in orde te krijgen. Dat terwijl er een nood is bij het personeel aan aandacht voor human resources management. Er zullen personeelsleden zijn die extra uren maken met de hoop op doorgroeimogelijkheden samen met de groei van het bedrijf. Die werknemers die de hogere functie niet verkrijgen, zullen sturing en gesprekken nodig hebben (Kotter & Sathe, 1978). Wanneer deze begeleiding niet aanwezig is, kunnen zij zich misdragen en keren tegen het bedrijf. Ze zullen geen extra uren meer maken en enkel werken naar hun verloning. Hierdoor zullen de kosten gaan toenemen omdat er niet efficiënt gewerkt zal worden door deze werknemers binnen de organisatie.

Bij het aannemen van nieuw personeel in een snelgroeiend bedrijf is het cruciaal dat nieuwe werknemers niet alleen de vereiste vaardigheden bezitten, maar ook passen binnen de bestaande bedrijfscultuur. Dit is belangrijk voor het behoud van een harmonieuze werkomgeving en het stimuleren van samenwerking en kennisdeling, wat op zijn beurt de productiviteit ten goede komt (Pilukiené, 2017). Daarnaast is het belangrijk dat nieuwe werknemers zich waardierend en respectvol opstellen tegenover bestaande teamleden, vooral als ze hogere posities bekleden. Dit helpt weerstand en frustratie onder langdurig personeel te minimaliseren en bevordert een cultuur van wederzijds respect en duurzaamheid (Gulati & DeSantola, 2016).

Echter, in de praktijk ontstaan er vaak spanningen doordat hogere functies aan nieuwkomers worden gegeven, wat bestaande werknemers kan demotiveren, vooral als zij het gevoel hebben dat hun bijdragen en groeipotentieel over het hoofd worden gezien (Kotter & Sathe, 1978). Het snel aannemen van nieuw personeel kan ook leiden tot een mismatch tussen de waarden en de cultuur van het bedrijf en de kwaliteiten van de nieuwkomers. Dit kan inefficiënties en hogere operationele kosten veroorzaken, doordat werknemers die niet goed passen vaak minder betrokken zijn en sneller vertrekken (Kotey & Slade, 2005).

Daarnaast onderschatten bedrijven vaak de nood aan human resources management en een correct beleid wanneer ze groeien tot het te laat is (Barrett & Mayson, 2007). Vaak worden trainingen voor personeel als kosten gezien in plaats van investeringen in menselijk kapitaal. Hierbij zijn de kosten van opleidingen intern of extern niet waargenomen als voordelen (op langere termijn). Het budget hiervoor zal niet aanwezig zijn of te klein, omdat ze de stap niet durven te zetten zich hiervoor open te stellen. Dat kan ook een extra aanbod troef zijn voor het aantrekken van nieuw sterk personeel, dat gedreven is om zich continu te ontwikkelen. Voorheen was het salarispakket van groot belang voor velen, maar in het heden zijn mensen ook geïnteresseerd in doorgroeimogelijkheden en ontwikkelingsprogramma's.

Vaak komen bedrijven pas tot het besef van nood aan een HR-beleid wanneer er zich confronterende situaties voordoen door een te eenvoudig HR-beleid. Het is noodzakelijk dat bedrijven de wetgeving en wettelijke vereisten beheersen om bijvoorbeeld oneerlijk ontslag of onvoldoende veiligheid op de werkvloer te voorkomen (Barrett & Mayson, 2007). Dit zorgt enerzijds voor problemen binnen het bedrijf. Anderzijds gaan dergelijke verhalen snel verspreiden met als gevolg een negatieve impact op het bedrijf. De nood aan een HR-beleid dient men dus te erkennen en tijdig aan te pakken om zulke situaties te voorkomen.

2.7 Maatregelen tegen growing pains omtrent HR-processen

Door de toegenomen complexiteit in de taken zal men deze beter moeten verdelen toewijzen aan een manager of supervisor met de vereiste ervaring en kennis. (Gulati & DeSantola, 2016). De rol van de supervisor kan ook een invloed hebben op de jobtevredenheid van het team (Thu et al., 2021). De teamleden worden beter gestuurd en behandeld op een juiste manier, waardoor ze zich beter voelen en ook beter gaan presteren. Van een supervisor met de juiste kwaliteiten zullen zaken

sneller aangenomen worden en onderling respect zijn. Volgens Thu et al. (2021) zal het principe van “geven en nemen” een positief effect hebben, doordat men beter kan luisteren en de leidinggevende kan respecteren, zullen prestaties verbeteren en de band sterker worden. Dat zorgt uiteraard voor een win-winsituatie. Door het gebruiken van supervisors zal de organisatie er wel op moeten letten dat andere personeelsleden zich niet te hard terugtrekken of zichzelf op de achtergrond plaatsen. Dat kan worden gedaan door informele gesprekken gaande te houden zodat ook relaties intact blijven (Gulati & DeSantola, 2016). Daarnaast kan men ook teambuildings organiseren om zo de band te versterken, maar ook problemen van de baan te helpen die er op dat moment kunnen spelen en kostelijk zijn voor de organisatie (Kotter & Sathe, 1978). Hierbij moet men wel als bedrijf ook zich bewust zijn van de problemen die een snelgroeiend bedrijf kan meemaken en ondanks informele relaties met personeelsleden die tekort komen, ze toch durven te ontslaan en niet laten aanslepen en zo kosten verhogen (Kotter & Sathe, 1978).

Bij de verdeling in rollen en functies in een groeiende onderneming is er nood aan duidelijkheid (Kotey & Slade, 2005). Dubbelzinnigheid of overlap in functieomschrijvingen binnen organisaties kan leiden tot frustratie en verminderde prestaties. Dit komt doordat onduidelijke rollen en verwachtingen verwarring veroorzaken, wat de effectiviteit van teams belemmert. Onderzoek toont aan dat het elimineren van rolambigüiteit en het vaststellen van duidelijke prestatiestandaarden en communicatie cruciaal zijn voor teamsucces. Door iedereen duidelijk te maken wat van hen wordt verwacht, kunnen teams beter samenwerken en betere resultaten bereiken (Bates, 1995; Stewart, 2006; Taylor et al., 1995). Bovendien blijkt uit onderzoek dat medewerkers met weinig organisatie-ervaring bijzonder gevoelig zijn voor de negatieve effecten van rolambigüiteit, wat hun prestaties en werkplezier negatief beïnvloedt (van de Brake, 2020). Daarentegen kunnen duidelijke rolomschrijvingen en verwachtingen het werkplezier en de teamprestaties aanzienlijk verbeteren, wat onderstreept hoe belangrijk het is om rollen binnen een team goed te definiëren (Mäkikangas et al., 2016). Binnen een klein bedrijf is er directe controle over duidelijke functies en afbakening van rollen, taken, rechten en plichten door de eigenaar, maar naarmate een bedrijf groeit gaat die directe controle verloren. Door alles beter te documenteren in een HR-beleid wanneer een bedrijf groeit, kan men zo alles opvolgen van werknemers dankzij een duidelijk beleid en procedures. Volgens Kotey & Slade (2005) zal die documentatie gestandaardiseerd moeten worden zodat men het efficiënter en meer consistent kan toepassen zodat de werknemers gelijk behandeld zullen worden.

Wanneer een bedrijf groeit, is het van belang om vanaf de start een duidelijke visie en waarden te hebben. Een sterke bedrijfscultuur kan hierbij helpen om te zorgen dat er een consistentie hierin is en mensen weten in welke richting ze zich moeten gedragen. Zo kunnen deze bijvoorbeeld verwerkt worden in de functiebeschrijvingen volgens Gulati & DeSantola (2016) om de juiste profielen aan te trekken en een betere match tussen personeel en bedrijf te waarborgen. Het is belangrijk om tijdens het sollicitatieproces aandacht te besteden aan de afstemming van persoonlijke waarden met de waarden van de organisatie, aangezien werkzoekenden tegenwoordig steeds vaker op zoek zijn naar een baan die hun eigen waarden weerspiegelt. Er is met andere woorden een fit nodig tussen de persoon en de organisatie. De term *person-organization fit* kadert deze afstemming goed door te verwijzen naar de mate van overeenkomst tussen een individu en een organisatie op verschillende dimensies zoals waarden, persoonlijkheid, doelen en behoeften. Deze afstemming heeft invloed op

diverse werkgerelateerde uitkomsten, zoals werktevredenheid, organisatorische betrokkenheid en werkprestaties (Xi, 2011). De organisatie kan normen en waarden communiceren zodat ze daadwerkelijk tot leven komen. Hierdoor zullen werknemers zich meer identificeren met de organisatie en zich beter voelen, wat hen motiveert om harder te werken, volgens Kotter & Sathe (1978). Wanneer er veel tijdsdruk is, zoals vaak het geval is in een scale-up, en de prioriteit niet altijd bij het personeel ligt, kan de creativiteit worden onderdrukt (Snider, 2001). De stress kan ervoor zorgen dat niet alles gewaardeerd wordt, waardoor het belangrijk is om de rust te behouden en een cultuur van respect binnen teams te bevorderen, waarbij feedback kan worden aangenomen, volgens Snider (2001). Dit draagt bij aan een omgeving waar creativiteit kan floreren, wat leidt tot betere ideeën en verbeterde bedrijfsresultaten. Bovendien is het essentieel om werknemers te betrekken bij het oplossen van problemen waarmee ze zelf te maken hebben of invloed op hebben. Wanneer werknemers actief deelnemen aan het vinden van oplossingen, verhoogt dit hun motivatie en betrokkenheid bij het proces (Snider, 2001).

Volgens Gulati & DeSanola (2016) kan men de bedrijfscultuur versterken door bijeenkomsten te organiseren in de eigen huisstijl waarbij er vragen aan elkaar gesteld worden en problemen op tafel gelegd worden om zo de communicatie te versterken. Hierdoor kunnen kostelijke fouten voorkomen worden en de mensen zullen zich gehoord voelen in plaats van onderdrukt door de grootte van het bedrijf of teamvorming met supervisor. Daarnaast zullen de werknemers zich meer blijven identificeren en thuis voelen, wat zorgt voor talentbehoud en het vermijden van kosten in de zoektocht naar nieuw personeel of ontslag (Gulati & DeSantola, 2016). Om dat talent te behouden en loyaliteit te creëren tussen bedrijf en personeel is die goede sfeer belangrijk. Volgens Thu et al. (2021) voelen werknemers zich gesteund in hun acties en keuzes doordat ze van de bedrijfsleiders de middelen krijgen om goed te functioneren, waardoor ook de resultaten zullen verbeteren. Doordat het personeel voldoening haalt uit die resultaten zullen ze minder snel willen vertrekken bij het bedrijf omdat ze zich zowel gesteund als begrepen voelen en ook goed presteren. Volgens Kotter & Sathe (1978) kan het bedrijf de huidige werknemers informeren over openstaande vacatures, zodat zij weten dat er eerst binnen de bestaande groep naar geschikte kandidaten wordt gezocht. Dit bevordert het vertrouwen in de huidige medewerkers en laat zien dat zij worden ondersteund. Daarnaast kunnen vrije uren en dagen als beloning worden gegeven na een zware werkweek om de waardering te tonen en de motivatie te versterken. Ook volgens Snider (2001) is het belangrijk om die ruimte te geven aan het personeel en ook rekening te houden met de grenzen van het persoonlijke leven. De verhoogde druk die gepaard gaat met de groei van een onderneming kan leiden tot conflicten zowel in de privésfeer als in de werksfeer. Dit kan de moraal en productiviteit verminderen en de kans op burn-out bij medewerkers vergroten (Snider, 2001).

Daarnaast is het ook belangrijk dat er een haalbaar tijdschema opgelegd zal worden, ook al zit het bedrijf in een fase van een versnelde groei. Hierdoor worden volgens Snider (2001) frustraties van de werknemers vermeden en productiviteit verhoogd doordat men één taak goed kan afronden in plaats van meerdere taken halverwege te moeten afronden met gebrek aan tijd.

Indien de werknemers niet meteen een doorgroefunctie krijgen, kan het bedrijf zich indekken tegen wangedrag door hun bonussen te geven in de vorm van aandelen volgens Snider (2001). Hierdoor

leiden hun eigen prestaties tot hun bepaling van grootte van bonussen, dus zullen ze zich niet snel misdragen.

Start-ups zien vaak trainingen voor personeel als een kostenpost en moeten hun mindset veranderen door de voordelen van leren te erkennen in plaats van deze te onderschatten (Barrett & Mayson, 2007). Externe opleidingen worden vaak als luxe en te duur beschouwd, vooral omdat er in de beginfase van een organisatie niemand intern is met de tijd of kwalificaties om dergelijke trainingen zelf te geven (Kotey & Slade, 2005). Deze trainingen worden vaak afgestemd op de manier van werken van hoger opgeleid personeel of de bedrijfsleider, zonder voldoende analyse van de specifieke opleidingsbehoeften van werknemers of werknemersgroepen (Kotey & Slade, 2005). Het aanbieden van externe opleidingen kan echter niet alleen voordelig zijn voor de medewerkers zelf, maar ook voor de productiviteit en het bedrijfsresultaat van de organisatie (Barrett & Mayson, 2007). Het is belangrijk om te realiseren dat het opleiden van personeel tot een hoger niveau soms duurder kan zijn dan het ontslaan van medewerkers, wat vraagt om weloverwogen beslissingen (Kotey & Slade, 2005). Wanneer het bedrijf voldoende groot is en personeel met expertise heeft, kunnen interne opleidingen worden gegeven om kennis over te dragen. Dit maakt het mogelijk om kostenefficiënter om te gaan met de training van eigen personeel (Kotey & Slade, 2005). Daarnaast zal het aanbieden van volwaardige opleidingen ook gebruikt kunnen worden als extra voordeel tijdens sollicitatiegesprekken om nieuw personeel aan te trekken (Barrett & Mayson, 2007).

In een kleine onderneming worden banden vaak versterkt door informele gesprekken. Het is echter belangrijk om ervoor te zorgen dat prestatiebeoordelingen op een formele manier worden uitgevoerd, zonder dat deze formele benadering de informele banden in de weg staat (Barrett & Mayson, 2007). Volgens Kotey & Slade (2005) worden prestatiebeoordelingen vaak te informeel uitgevoerd uit angst om de onderlinge band te verslechteren. Het is echter belangrijk dat het bedrijf prestaties beoordeelt met het doel om medewerkers te helpen groeien door middel van de juiste beoordelingen en feedback, en niet alleen om controle te behouden over hun prestaties (Barrett & Mayson, 2007). In de start-up fase is het bedrijf ook zodanig klein dat er doorgaans feedback is en continu controle van de leidinggevende, daar waar in een scale-up fase dit ook dient te gebeuren in een uitgebreid beoordelingsgesprek met sterkere beoordelingsmethoden (Kotey & Slade, 2005). De werknemers zelf hebben meer voordelen aan een dergelijk uitgebreid gesprek omdat zij aan de slag kunnen gaan met de feedback en verdere stappen kunnen zetten in hun eigen ontwikkeling en weten dat ze hierin begeleid worden (Barrett & Mayson, 2007).

Om de uitdagingen omtrent de werving en selectie van personeel het hoofd te bieden, is het belangrijk om selectieve en innovatieve wervingsmethoden te hanteren. Bedrijven zouden moeten streven naar een evenwichtige benadering die niet alleen snelheid en kwantiteit benadrukt, maar ook de kwaliteit van de sollicitanten en hun culturele en professionele overeenstemming met het bedrijf garandeert. Creatieve en aantrekkelijke wervingspraktijken, zoals het gebruik van technologieën en platforms zoals LinkedIn, kunnen helpen om sneller de juiste kandidaten aan te trekken en de bedrijfsreputatie als een aantrekkelijke werkgever te versterken (Barrett & Mayson, 2007). Deze gecombineerde aanpak kan helpen om een positieve en productieve werkomgeving te creëren waarin zowel nieuwe als bestaande werknemers zich gewaardeerd voelen en hun potentieel

volledig kunnen benutten. Dit is essentieel voor bedrijven die in een snel tempo willen groeien zonder hun kernwaarden en de tevredenheid van hun personeel uit het oog te verliezen.

Wanneer een bedrijf groeit, dient er een duidelijk professioneel HR-beleid te zijn omtrent promoties, beloningen en disciplinaire maatregelen om eerlijke behandeling over het volledige personeelsbestand te garanderen en frustraties te voorkomen (Kotey & Slade, 2005). Dit kan opgemaakt worden door externe experts in de wetgeving om negatieve situaties te voorkomen door gebrek aan kennis van de wetgeving (Barrett & Mayson, 2007). Zo zullen werknemers vaak om zich heen kijken om te zien wie beloond wordt of meer kansen krijgt, wat kan leiden tot gevoelens van oneerlijkheid binnen de organisatie (Kotey & Slade, 2005). Door alles correct geformuleerd te documenteren en dossiers op te maken, kunnen onenigheden worden voorkomen en kan het HR-beleid worden gestandaardiseerd (Barrett & Mayson, 2007).

2.8 Balans tussen controle en autonomie in een start-up

Start-ups worden vaak gekenmerkt door een dynamische, snel veranderende omgeving, waarin groei en innovatie centraal staan. Deze omgeving kan een bepaalde invloed hebben op de mate van autonomie die werknemers ervaren. Autonomie verwijst naar de mate van vrijheid en onafhankelijkheid die werknemers ervaren bij het uitvoeren van hun taken in de onderneming. In start-ups is er vaak minder hiërarchie en meer ruimte voor eigen initiatief, wat kan leiden tot een hogere mate van autonomie voor werknemers dan in volwassenere bedrijven. Dit wordt ondersteund door het onderzoek van Wilkinson (1998), die stelt dat platte organisatievormen, zoals die vaak in start-ups voorkomen, een positieve invloed hebben op de ervaren autonomie van werknemers. Start-ups bevinden zich in een vroege fase van ontwikkeling en zijn meestal gericht op het snel uitrollen van innovatieve producten of diensten. De beperkte middelen en de behoefte aan snelle besluitvorming creëren een omgeving waarin werknemers vaak verantwoordelijk zijn voor een breed scala aan taken, vaak zonder strikte richtlijnen.

In een start-up is het belangrijk dat de resultaten gunstig worden en er een focus is om te groeien. Die resultaten of potentie van groei worden niet alleen door de founder bepaald, maar ook door de prestaties van de werknemers. Die betrokkenheid bij het werk kan beïnvloed worden door verschillende factoren zoals flexibiliteit (Silitonga & Batubara, 2023). In dit onderzoek wordt onder flexibiliteit de balans tussen controle en autonomie binnen de organisatie verstaan. In een beginnende organisatie voert de oprichter vaak zelf veel taken uit. Door het kleinere aantal werknemers heeft de oprichter ook meer controle over de projecten die door de collega's worden uitgevoerd. Naarmate de organisatie groeit, zal het ook noodzakelijk worden om absolute controle los te laten en vertrouwen te hebben in de werknemers, zodat zij hun potentieel volledig kunnen benutten en een duurzame bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van de start-up.

Bij het betreden en invullen van de markt met een nieuw product of dienst, is het voor een start-up cruciaal om een uniek aanbod te ontwikkelen dat als concurrentievoordeel dient. Creativiteit speelt hierbij een sleutelrol door het genereren van nieuwe en nuttige ideeën voor producten en diensten (Amabile et al., 1996; Zhou & Shalley, 2003). Om te overleven en te concurreren op de markt, moeten medewerkers binnen een start-up de vrijheid krijgen om hun creativiteit te benutten (Speklé et al., 2017; Neto et al., 2019). Autonomie, als een aangeboren psychologische behoefte, stelt mensen in staat om initiatief te nemen en keuzevrijheid te ervaren in hun handelen (De Baerdemakers & Bruggeman, 2015). Speklé et al. (2017) benadrukt dat autonomie rechtstreeks verband houdt met creatief gedrag, wat essentieel is voor het ontwikkelen van waardevolle ideeën in een start-up. Dit is vooral belangrijk voor start-ups die opereren in veranderende markten en onzekere omgevingen (Lin et al., 2017).

Hoewel autonomie over het algemeen positieve effecten heeft, kan overmatige autonomie daarentegen negatieve effecten hebben, wat kan leiden tot een 'te veel van het goede' effect. Er kan een punt worden bereikt waarop te veel autonomie leidt tot verwarring, gebrek aan richting en verminderde productiviteit. Dit benadrukt het belang van een gebalanceerde aanpak waarbij zowel controle als autonomie op een evenwichtige manier worden toegepast om de beste resultaten te

bereiken (Zhou, 2020). Zonder duidelijke richtlijnen kunnen werknemers zich soms overweldigd voelen door de hoeveelheid verantwoordelijkheid en verschillende taken die zij krijgen. Dat probleem wordt verergerd door de hoge werkdruk die vaak gepaard gaat met de druk op overleven in een startup-omgeving. Autonomie zonder duidelijke ondersteuning kan leiden tot verhoogde stressniveaus en zelfs burn-outs. Het is daarom cruciaal dat startups niet alleen autonomie bieden, maar ook een ondersteunende structuur creëren waarin werknemers duidelijke doelen en regelmatige feedback ontvangen (Edmondson & Lei, 2014).

Daarnaast is de vrijheid voor creativiteit bij werknemers niet grenzeloos. Volgens Bedford & Malmi (2015) kan een controlesysteem dat werkt met vastgestelde grenzen effectief zijn om werknemers te sturen. Dit systeem stelt medewerkers in staat om creatief te zijn binnen de afgesproken kaders, waardoor hun gedrag deels wordt gestuurd zonder volledig afbreuk te doen aan hun autonomie. Het is daarom noodzakelijk om controle te hebben zodat ideeën worden ontwikkeld in lijn met de doelstellingen van de organisatie en bijdragen aan de voortgang van de onderneming (Speklé et al., 2017). Volgens Lukka & Granlund (2003) moet het controlesysteem van grenzen zorgvuldig worden gebruikt in startende ondernemingen omdat er strakke limieten vermeden dienen te worden die het niveau van creativiteit en innovatie kunnen beperken. Dit toont aan dat hoewel controlesystemen vaak de vrijheid van werknemers kunnen beperken, het van belang is voor start-ups om een balans te vinden tussen vrijheid en controle. Daarom speelt managementcontrole een fundamentele rol in de start-up fase door de prestatie van hun werknemers te verbeteren. Dit wordt bereikt door invloed uit te oefenen op de organisatiecultuur, de manier waarop werknemers worden gecompenseerd, en hun werkgedrag (Nurwati, 2013). Door deze controlemechanismen effectief in te zetten, kunnen managers een werkomgeving creëren die gericht is op productiviteit en het behalen van de gestelde doelen. De controle die managers uitoefenen in deze context is essentieel om ervoor te zorgen dat de onderneming de gewenste richting opgaat, ondanks de vaak chaotische en onvoorspelbare aard van een startup (Nurwati, 2013).

Het controlesysteem van grenzen komt uit het LOC framework van Simons (1994) waarin hij vier verschillende soorten van controle voorstelt als een management controle systeem dat een synergie creëert tussen creativiteit en controle. De vier soorten controle uit het raamwerk zijn: beliefs control, interactive control, boundary control en diagnostic control. Beliefs controle is het proces van communicatie van basiswaarden, kernwaarden, richting en doelstellingen van de organisatie. Interactieve controle richt zich eerder op de communicatie tussen ondergeschikten en leidinggevenden om strategieën te formuleren in onzekere omstandigheden. De boundary controle gaat alle risico's aan de werknemers uitleggen die vermeden moeten worden en waakt over de grenzen van gedrag en acties binnen de organisatie en schept zo een beeld wat acceptabel is. Ten laatste is er nog de diagnostic controle waarbij de resultaten en afwijkingen van vooropgestelde resultaten gemonitord worden (Simons, 1994). Hierbij is het controlesysteem van grenzen dus een goede oplossing in start-ups om een balans tussen autonomie en controle te creëren.

2.9 Balans tussen autonomie en controle in een scale-up

Binnen een start-up is er een klein team en worden bijna alle taken gestuurd of uitgevoerd door de founder. Maar naarmate een bedrijf groeit tot een scale-up zal het meer personeel aanwerven en zullen taken complexer worden, waardoor de founder geen controle meer heeft over alles wat er speelt in de organisatie. Hierdoor is er een goede afweging nodig tussen autonomie en controle binnen een scale-up. Naarmate start-ups groeien, verandert vaak ook de mate van autonomie die werknemers ervaren. In de vroege fases kan er veel vrijheid zijn, maar naarmate een startup groeit en meer gestructureerd wordt, kan de autonomie afnemen door de introductie van meer processen en controlesystemen. Dit proces wordt beschreven door Puranam et al. (2006), zij stellen dat de overgang van een kleine, autonome startup naar een groter, meer gestructureerd bedrijf een delicate balans vergt om de motivatie en creativiteit van werknemers te behouden.

Hull (2016) wijst erop dat leiderschap moet veranderen bij de overgang van een start-up naar een scale-up. In de start-up fase is er vaak sprake van een push-leiderschapsstijl, waarbij de oprichter actief betrokken is bij het behalen van resultaten en indien nodig ondersteuning biedt. Naarmate het personeel groeit, kan de oprichter echter niet meer iedereen persoonlijk begeleiden en alle taken zelf uitvoeren. Dit vereist een verschuiving naar een pull-leiderschapsstijl, waarbij de oprichter de medewerkers moet inspireren en richting geven om gezamenlijk de visie van het bedrijf te begrijpen en te volgen. In de start-up fase heeft de oprichter meer controle en neemt een directieve rol aan, terwijl in de scale-up fase meer coaching en motivatie nodig zijn om de werknemers betrokken en gemotiveerd te houden.

Werknemers die hun supervisors als ondersteunend ervaren in hun autonomie, ervaren een snellere groei in prestaties die langzamer afneemt. Supervisor support speelt een cruciale rol in hoe de werknemers een bepaalde autonomie ervaren en hoe dit hun prestaties beïnvloedt. Supervisors die werknemers de ruimte geven om zelfstandig te werken, maar daarboven ook de nodige ondersteuning bieden, dragen bij aan een continue verbetering van de prestaties van hun werknemers (Kanat-Maymon & Reizer, 2017). Werknemers die meer autonomie ervaren, hebben ook meer controle over hun loopbaanontwikkeling en zijn beter in staat om hun professionele doelen te bereiken, vooral wanneer zij worden ondersteund door hun leidinggevenden en een roeping voelen in het werk dat ze doen (Li et al., 2021).

Freeman en Siegfried Jr. (2015) ondersteunen de visie van Hull (2016) door te benadrukken dat naarmate een bedrijf groeit, de oprichter moet overstappen van een directieve naar een coachende rol. In de start-up fase is de oprichter direct betrokken bij de dagelijkse operaties en vertrouwt hij voornamelijk op eigen capaciteiten. Echter, bij een scale-up is het niet meer haalbaar voor de oprichter om alle taken zelf uit te voeren. Het succes hangt af van het vermogen van het team om autonoom te functioneren en uitdagingen te overwinnen, waarbij de oprichter de rol van coach en inspirator op zich neemt, in plaats van alle verantwoordelijkheden zelf te dragen.

Lange et al. (2023) benadrukt dat in digitale scale-ups werknemers vaak een hoge mate van autonomie krijgen, wat hen in staat stelt om snel te reageren op veranderingen in de markt en om

innovatieve oplossingen te ontwikkelen. Tegelijkertijd worden controlemechanismen, zoals duidelijke doelen en prestatie-indicatoren gebruikt om ervoor te zorgen dat deze autonomie resulteert in waardecreatie voor de organisatie. Dit onderzoek wijst erop dat scale-ups vaak een hybride aanpak hanteren waarbij autonomie wordt geboden aan teams en werknemers om innovatie te bevorderen, terwijl er tegelijkertijd controlemechanismen worden ingevoerd om de algehele richting en consistentie te waarborgen.

2.10 De effecten van controle en autonomie op de werknemers

2.10.1 De effecten van controle en autonomie op de tevredenheid van de werknemers

Autonomie op de werkvloer wordt vaak gezien als een belangrijke factor voor werktevredenheid. Wanneer werknemers autonomie hebben, kunnen zij zelf beslissen hoe zij hun werk uitvoeren, wat leidt tot een gevoel van controle en eigenaarschap over hun taken. Dit verhoogt niet alleen hun motivatie maar ook hun tevredenheid (Gagné en Bhave, 2011). De autonomie voor werknemers draagt bij aan het psychologisch welzijn. Een studie uitgevoerd tijdens de coronapandemie toont aan dat autonomie en psychologisch welzijn een positieve invloed hadden op werkprestaties door verbeteringen van de betrokkenheid van werknemers (Lee & Jo, 2023). Werknemers die meer autonomie ervaren, hebben de neiging zich meer betrokken en gemotiveerd te voelen, wat leidt tot betere prestaties en een hogere werktevredenheid.

Hoewel autonomie veel voordelen biedt, kan een gebrek aan controle en structuur ook leiden tot stress en ontevredenheid bij sommige werknemers. Het onderzoek van Terry (2022) benadrukt dat nieuwe werkarrangementen met meer autonomie positief kunnen worden waargenomen door werknemers die waarde hechten aan controle over hun werk. Echter, werknemers die structuur missen, kunnen stress ervaren door het gebrek aan traditionele werkomstandigheden (Terry, 2022).

2.10.2 De effecten van controle en autonomie op de productiviteit van de werknemers

De balans tussen autonomie en controle binnen organisaties heeft een bepaalde invloed op de productiviteit van werknemers. Het verlenen van hoge mate van autonomie en het stimuleren van open communicatie in moderne organisaties kan stress verminderen, de werktevredenheid verhogen en een gevoel van verantwoordelijkheid bij werknemers vergroten. Dit heeft op zijn beurt een positieve invloed op hun houding en productiviteit (Lauring & Kubovcikova, 2022). Werknemers die zich bevinden in een positieve sociale context, vooral wanneer er een vertrouwensrelatie is opgebouwd tussen de werknemer en de leidinggevende, ervaren de meeste voordelen van autonomie. Dat leidt dan ook tot hogere werktevredenheid en betere prestaties (Lauring & Kubovcikova, 2022).

Autonomie en erkenning door managers zijn sterk gerelateerd aan de productiviteit van werknemers in productiebedrijven. Regelmatige erkenning en het verlenen van autonomie kunnen de productiviteit positief beïnvloeden. Werknemers die zich gewaardeerd voelen door hun

leidinggevend en enige mate van autonomie hebben in hun werk, zijn meer geneigd om gemotiveerd te blijven en productief te werken (Amin, 2018). Het gevoel van zelfbeschikking dat voortkomt uit autonomie, zelfs als deze beperkt is, wordt beschouwd als essentieel voor echte werknemersbetrokkenheid. Autonomie is een cruciaal element in het bevorderen van motivatie en productiviteit bij werknemers (Bouguila, 2019).

Autonomie speelt een grote rol in het verbeteren van de prestaties van werknemers door hen in staat te stellen hun werk op een manier uit te voeren die het beste past bij hun eigen vaardigheden en voorkeuren. Dit leidt tot een hogere betrokkenheid en een grotere motivatie om te excelleren in hun werk (De Spiegelaere et al., 2016). Autonomie in managementposities kan leiden tot verbeterde organisatorische prestaties, mits er duidelijke en haalbare doelstellingen zijn. Dit suggereert dat autonomie niet alleen belangrijk is op het werkniveau, maar ook op managementniveau, waarbij managers de vrijheid hebben om beslissingen te nemen binnen een kader van vastgestelde doelen (Bjørnholt et al., 2022).

3. Methodologie

3.1 Dataverzameling

Om dit onderzoek in de praktijk uit te voeren werden de gegevens verzameld door student-onderzoekers aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews met 8 verschillende bedrijfsleiders actief in een groeiende onderneming. Deze groep ondernemingen bestaat uit 7 scale-ups en 1 volwassen bedrijf. De interviews zijn face-to-face gebeurd of via een online videogesprek (Hennink, Hutter, & Bailey, 2020). Tijdens de interviews werd een interviewprotocol gehanteerd om de gegevensverzameling zo efficiënt mogelijk te laten verlopen (zie bijlage 1).

Tijdens het interview is er een semigestructureerde aanpak met open vragen om op die manier de respondenten ruimte te geven tijdens het gesprek, zonder de balans te verstoren tussen het voorkomen van suggestiviteit en het sturen van het interview. Wanneer er interessante elementen worden aangehaald, kan er doorgevraagd worden om zo meer inzicht te verkrijgen, andere perspectieven te leren kennen en meer gedetailleerde informatie te verzamelen. Binnen een kwalitatief onderzoek is het doel van het onderzoek gericht op het doorgronden van de ervaringen die respondenten delen met de onderzoeker door aandachtig te luisteren (Hennink, Hutter, & Bailey, 2020).

De acht respondenten zijn nauwkeurig geselecteerd op basis van de rol die zij hebben binnen het bedrijf en de fase waarin dit bedrijf zich bevindt. De groep geïnterviewden bestaat uit vijf mannen en drie vrouwen, die afkomstig zijn uit diverse sectoren. Deze diversiteit stelt het onderzoek in staat om brede inzichten te verkrijgen over de uitdagingen en kansen die bedrijfsleiders tegenkomen bij het laten groeien van hun onderneming in verschillende industrieën. Om deze respondenten te bereiken, is er gebruikgemaakt van diepgaand onderzoek op het internet en via LinkedIn. Door deze platforms te benutten, werden potentiële respondenten geïdentificeerd die voldoen aan de criteria van groeiende ondernemingen.

Het selectieproces begon met een grondige analyse van bedrijfsprofielen en relevante netwerken online. Via mail of telefonisch werden de bedrijfsleiders benaderd, waarbij er direct contact werd gelegd met de kandidaten. Dit proces verliep zonder het gebruik van de sneeuwbalsteekproef, maar was gericht op gerichte zoekopdrachten en professionele netwerken om geschikte kandidaten te vinden. Het doel van deze aanpak was om een representatieve groep bedrijfsleiders te selecteren die een verscheidenheid aan ervaringen en inzichten kunnen bieden over de groei en uitdagingen binnen hun ondernemingen. Dankzij deze methode kon er een diverse en relevante steekproef samengesteld worden die bijdraagt aan de kwaliteit en diepgang van het onderzoek.

Dit onderzoek gebruikt een inductieve benadering omdat er een gebrek is aan literatuur over de balans tussen autonomie en controle in groeiende ondernemingen. Om die leegte te kunnen vullen, is er een kleinschalig kwalitatief onderzoek uitgevoerd waarbij die balans in verschillende fasen (start-up tot scale-up) van groeiende ondernemingen onderzocht werd. Dit onderzoek draagt bij aan een beter begrip van hoe de balans tussen autonomie en controle mee zal veranderen van start-up tot scale-up en hierin nieuwe inzichten bieden (Verhoeven, 2011).

In onderstaande tabel staan de gegevens zoals naam, geslacht, functie en oprichtingsjaar van de onderneming.

Tabel 1: Demografische kenmerken van de respondenten

Respondent	Geslacht	Functie	Oprichtingsjaar onderneming
1	V	Founder - Bedrijfsleider	2017
2	V	Founder - Bedrijfsleider	2018
3	M	Founder - Bedrijfsleider	2018
4	M	Founder - Bedrijfsleider	2007
5	M	Founder - Bedrijfsleider	2017
6	M	Founder - Bedrijfsleider	2019
7	M	Founder - Bedrijfsleider	2017
8	V	Founder - Bedrijfsleider	2014

3.2 Data-analyse

Om de grote hoeveelheid data te verwerken, zal de grounded theory van Eisenhardt en Graebner (2007) worden gebruikt voor de analyse. Deze methodologische benadering stelt de onderzoeker in staat om een nieuwe theorie te ontwikkelen door systematisch gegevens te verzamelen en te analyseren. Dit resulteert in een iteratief (herhalend) proces van waarnemingen, gegevensverzameling en -analyse. Dit cyclische proces gaat door totdat theoretische verzadiging is bereikt, waarbij de gegevens volledig zijn gecategoriseerd en gevalideerd (Kerssens- van Drongelen, 2001; White & Cooper, 2022). De ontwikkelde theorie wordt nadien getoetst aan bestaande literatuur alsook de onderzoeksvraag, om zo een solide theoretische basis te creëren (White & Cooper, 2022). Het structureren van deze gegevens is cruciaal voordat er betekenisvolle conclusies getrokken kunnen worden met betrekking tot de onderzoeksvraag.

De volgende stap omvat het transcriberen van de interviews, waarbij de antwoorden van de respondenten woord voor woord worden uitgeschreven. Daarna worden kernwoorden toegewezen aan de antwoorden, een proces dat coderen wordt genoemd. Dit coderingsproces verloopt in drie stappen volgens de grounded theory: open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Charmaz & Thornberg, 2021).

De eerste stap is open coderen, waarbij specifieke stukken van het interview transcript worden gemarkeerd en labels worden gegeven, zoals weergegeven in onderstaande tabel (Hak, 2007).

Doordat de interviews semigestructureerd zijn, komen dezelfde onderwerpen vaker terug, waardoor het eenvoudiger is om tekstdelen van labels te voorzien.

Tabel 2: Voorbeeld open codering

Respondent	Tekstfragment	Open coderen (label)
Respondent 1	De juiste balans tussen autonomie en controle heeft geleid tot hogere tevredenheid en productiviteit onder onze werknemers. Ze voelen zich gewaardeerd en gemotiveerd doordat ze verantwoordelijkheid krijgen maar ook de nodige ondersteuning ontvangen. Door deze balans te vinden hebben we een werkomgeving gecreëerd waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en groeien. Autonomie geeft hen de vrijheid om hun creativiteit te uiten en innovatieve oplossingen te bedenken terwijl de controlemechanismen ervoor zorgen dat hun inspanningen in lijn zijn met de bedrijfsdoelstellingen. Dit heeft niet alleen geleid tot hogere productiviteit maar ook tot een sterke teamgeest en loyaliteit binnen het bedrijf.	Gevoel van waardering

De tweede stap in het proces van coderen is axiaal coderen, waarbij de gemaakte labels in categorieën worden geplaatst. Dat proces zorgt ervoor dat iedere code een zorgvuldige definitie krijgt, waardoor tekstfragmenten gekoppeld worden aan een specifieke code en zo het proces wordt vereenvoudigd (Hak, 2007). In onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven waarbij het label gevoel van waardering tot de categorie impact op tevredenheid werknemers hoort.

Tabel 3: Voorbeeld axiale codering

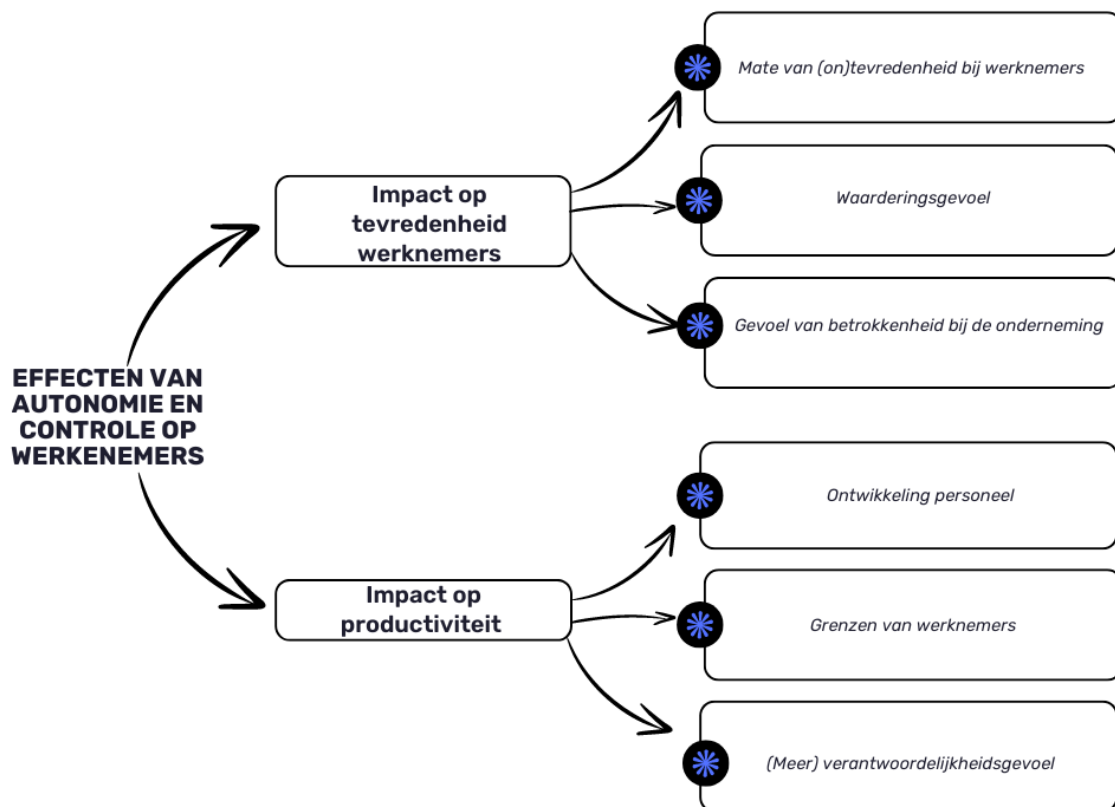
Respondent	Tekstfragment	Open coderen (label)	Axiale code (categorieën)
Respondent 1	De juiste balans tussen autonomie en controle heeft geleid tot hogere tevredenheid en productiviteit onder onze werknemers. Ze voelen zich gewaardeerd en gemotiveerd doordat ze verantwoordelijkheid krijgen maar ook de nodige ondersteuning ontvangen. Door deze balans te vinden hebben we een werkomgeving gecreëerd waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en groeien. Autonomie geeft hen de vrijheid om hun creativiteit te uiten en innovatieve oplossingen te bedenken terwijl de controlemechanismen ervoor zorgen dat hun inspanningen in lijn zijn met de bedrijfsdoelstellingen. Dit heeft niet alleen geleid tot hogere productiviteit maar ook tot een sterke teamgeest en loyaliteit binnen het bedrijf.	Gevoel van waardering	Impact op tevredenheid werknemers

De laatste stap in het proces is het selectief coderen. Hierbij zal er verder verfijnd worden op basis van de voorgaande fase, zoals weergegeven in onderstaande tabel. Er wordt voortdurend gekeken of er bepaalde codes samenhangen en de manier waarop (Hak, 2007). Het coderingsproces zoals hierboven beschreven leidt tot de identificatie van de volgende thema's:

- Autonomie
- Controle
- Balans tussen controle en autonomie
- Effecten van autonomie en controle op werknemers
- Cultuur

Tabel 4: Voorbeeld selectieve codering

Respondent	Tekstfragment	Open coderen (label)	Axiale code (categorieën)	Selectieve code (overkoepelend thema)
Respondent 1	De juiste balans tussen autonomie en controle heeft geleid tot hogere tevredenheid en productiviteit onder onze werknemers. Ze voelen zich gewaardeerd en gemotiveerd doordat ze verantwoordelijk heid krijgen maar ook de nodige ondersteuning ontvangen. Door deze balans te vinden hebben we een werkomgeving gecreëerd waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen en groeien. Autonomie geeft hen de vrijheid om hun creativiteit te uiten en innovatieve oplossingen te bedenken terwijl de controlemechanismen ervoor zorgen dat hun inspanningen in lijn zijn met de bedrijfsdoelstellingen. Dit heeft niet alleen geleid tot hogere productiviteit maar ook tot een sterke teamgeest en loyaliteit binnen het bedrijf.	Gevoel van waardering	Impact op tevredenheid werknemers	Effecten van autonomie en controle op werknemers



Figuur 1: Voorbeeld datastructuur van tevredenheid en productiviteit (Bron: Eigen ontwikkeling D. Croes)

4 Analyse van de resultaten

Dit onderzoek focust zich op het behouden van een evenwichtige balans tussen autonomie en controle van start-up tot scale-up fase. De onderzoeksvraag die centraal staat is: "Hoe houden ondernemingen die in een evolutie zitten van start-up naar scale-up de balans tussen autonomie en controle?". Hierbij zal er ingegaan worden op de autonomie enerzijds en de controle anderzijds die de werknemers krijgen zowel in de start-up als ook in de scale-up fase. Vervolgens wordt er gekeken naar de balans tussen controle en autonomie voor de werknemers en de effecten op die werknemers. Ten slotte kijken we ook of de cultuur weerspiegelt is door die balans, de toekomstvisie en advies in verband met de balans voor andere start-ups die gaan groeien tot scale-ups.

4.1 Autonomie

4.1.1 De autonomie voor werknemers in een start-up

In de start-up fase hebben bedrijven vaak beperkte middelen en een kleinere groep van werknemers, die werknemers moeten soms ook meerdere rollen vervullen. Dit dwingt deze bedrijven om hun werknemers een hoge mate van autonomie te geven. Uit de interviews gaven 5 van de 8 respondenten aan dat hun werknemers tijdens de start-up fase al een aanzienlijk niveau van autonomie hadden. Dit werd vaak gezien als een soort noodzaak door de omstandigheden waarin deze bedrijven zich bevonden in de eerste jaren. Respondent 1 beschreef hoe de werknemers in de start-up fase gedwongen werden om veelzijdig te zijn:

"Tijdens de start-up fase hadden mijn werknemers behoorlijk veel autonomie. Omdat we met een klein team werkten, moest iedereen veelzijdig zijn en verschillende taken op zich nemen. Dit betekende dat ze veel vrijheid hadden om hun werk in te richten en beslissingen te nemen binnen hun expertisegebied." - Respondent 1

Hieruit blijkt dat in de beginfase van een bedrijf de autonomie niet alleen wordt gegeven omdat dat de voorkeur is van de bedrijfsleider, maar vaak ook nodig is om te kunnen overleven. Werknemers moeten in die beginfase snel kunnen schakelen en verschillende functies vervullen, wat betekent dat ze de vrijheid nodig hebben om hun werk zelf te organiseren en te prioriteren. Deze vrijheid stimuleert creativiteit en innovatie, omdat werknemers hun vaardigheden moeten gebruiken om nieuwe oplossingen te vinden voor de uitdagingen die ze tegenkomen. De minderheid van de andere respondenten gaven aan dat de autonomie in de start-up fase in eerste instantie eerder iets beperkter was. Ze gaven aan dat de eerste werknemers vooral veel autonomie kregen in de uitvoering van de taken wanneer die aangewezen werden en er niet veel strategische beslissingen door de werknemers genomen werden. Ze hadden vooral de rol van uitvoering met opvolging van de bedrijfsleider en geen zeggenschap in strategische beslissingen of grote taken:

"Tijdens de start-up volg je de eerste werknemers hun taken van zeer kort bij jezelf op. En die eerste werknemers, werken eerder uitvoerend als consultant voor ons bedrijf en niet strategisch, of geen grote taken dus die hebben niet echt super veel autonomie." - Respondent 7

Deze benadering laat zien dat sommige oprichters ervoor kiezen om de controle te behouden over de kernactiviteiten van het bedrijf tijdens de start-up fase. Dit kan vooral het geval zijn wanneer de oprichter ervoor wil zorgen dat alle beslissingen en acties nauw aansluiten bij de bedrijfsstrategie en visie en dit niet meteen wil of kan loslaten. Sommige sectoren kunnen dit ook niet meteen toelaten, omdat er op consultancybasis gewerkt wordt voor een klant en de werknemers de richtlijnen van de klanten moeten opvolgen. Hierbij gaven respondenten uit dergelijke sectoren aan dat de werknemers volledige autonomie krijgen van hun bedrijf uit, maar de mate van autonomie door de klant ter plekke bepaald zal worden. Zoals respondent 7 ook aangeeft, zijn de taken dan eerder ook uitvoerend. De respondent gaf in het gesprek aan dat dit vaker in een start-up het geval is omdat er nog geen tussenlaag in de onderneming is, waarbij er rollen vrijkomen met meer verantwoordelijkheid en nodige autonomie.

Hoewel een aanpak met beperkte mate van autonomie in de start-up helpt om consistentie en richting te waarborgen, kan het zowel ontwikkeling van werknemers als de onderneming beperken. Verder kan een beperkte mate van autonomie ook de mogelijkheden om innovatieve ideeën te ontwikkelen verkleinen. Die innovatieve ideeën zijn nodig om een sterke positie op de markt te creëren voor beginnende of groeiende bedrijven, wat zij momenteel nog niet hebben.

Het contrast tussen de verschillende benaderingen van respondenten toont aan dat de mate van autonomie die werknemers in de start-up fase krijgen, ook afhangt van de taken van de werknemers en de sector.

4.1.2 De ontwikkeling van autonomie voor werknemers van start-up tot scale-up

De overgang van een start-up naar een scale-up brengt vaak een verschuiving in de bedrijfsstructuur met zich mee, waarbij de autonomie van werknemers verder ontwikkeld en verfijnd wordt. Meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat de autonomie van hun werknemers toenam naarmate hun bedrijf groeide en zich ontwikkelde van een start-up naar een scale-up. Bij respondent 1 werd de autonomie bevorderd door formele processen en structuren te introduceren die werknemers in staat stelden om zelfstandig te werken:

"Naarmate we groeiden, hebben we de autonomie op verschillende manieren bevorderd. We hebben processen en structuren geïntroduceerd die medewerkers in staat stellen om zelfstandig te werken terwijl ze duidelijk weten wat er van hen verwacht wordt." - Respondent 1

De rol van formele structuren is belangrijk in het ondersteunen van autonomie. Door duidelijke verwachtingen en richtlijnen te geven, kunnen werknemers hun autonomie beter benutten zonder dat dit ten koste gaat van de consistentie en doelgerichtheid van het bedrijf. Dit is vooral belangrijk in de scale-up fase, waar de complexiteit toeneemt en een grotere mate van coördinatie en communicatie vereist is.

Respondent 1 gaf ook aan dat de vaardigheden van de werknemers werden uitgebreid om die bepaalde mate van autonomie te kunnen geven en de werknemers zich daar zelfverzekerd over

voelen om die autonomie te krijgen. Ze hebben ervoor gezorgd dat werknemers meer zelfstandig kunnen werken door de capaciteiten uit te breiden aan de hand van training en ontwikkeling:

"Trainingen en workshops hebben ervoor gezorgd dat medewerkers hun vaardigheden konden uitbreiden en zich meer zelfverzekerd voelden in hun autonomie." - Respondent 1

Wanneer werknemers niet voldoende beschikken over de juiste capaciteiten, is het ook niet mogelijk voor bedrijven om ze een hoge mate van autonomie te geven. Hierbij zal de bedrijfsleider twijfels gaan hebben over de kwaliteit van uitvoering en resultaten door het gebrek aan kwaliteit van de werknemer zelf. Daarnaast zal de werknemer zelf ook aanvoelen dat het zonder ondersteuning niet mogelijk is om de juiste kwaliteit te kunnen leveren. Door te investeren in de werknemers aan de hand van trainingen en workshops, zorgen ze ervoor dat de kwaliteiten worden versterkt. Hierbij zal het bedrijf profiteren van de kwaliteiten van de werknemers en dit opmerken in de resultaten. De werknemers zelf gaan zich ook beter voelen omdat zij de vrijheid krijgen en hier correct mee om kunnen gaan en zelfstandig werken.

Bij respondent 2 werd voor de werknemers met een uitvoerende rol de mate van autonomie behouden. De werknemers die doorgroeien binnen het bedrijf, kregen meer autonomie in strategische beslissingen, wat voordien niet het geval was. Door de oprichting van een kernteam bij respondent 2 was het zo dat de werknemers die hierin zitten meer verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid kregen:

"Het is eigenlijk zo dat de autonomie voor een groot stuk hetzelfde gebleven is. Alleen hebben we er nu voor gezorgd dat er een laag tussen zit. Dus er is nu een kernteam opgestart." - Respondent 2

Bedrijven in de scale-up fase gaan door de continue groei vaak meer gestructureerde lagen en teams invoeren, die meer autonomie krijgen om beslissingen te nemen en taken te beheren. Personen die aangeven dat ze nog niet klaar zijn om een stap hoger te zetten, zullen dezelfde positie behouden, maar wel dezelfde vrijheid dan voorheen krijgen in het uitvoeren van de taken. Wanneer er werknemers, die er in de beginfase al waren, nu zullen doorgroeien krijgen ze meer autonomie over beslissingen. Dit laat zien dat autonomie niet alleen behouden blijft, maar soms ook deels versterkt kan worden voor bepaalde werknemers naarmate een bedrijf groeit, mits de juiste structuren en processen worden ingevoerd. Het kernteam fungeert bij respondent 2 bijvoorbeeld als een laag tussen de bedrijfsleider en de uitvoerende werknemers, waarbij de autonomie van de uitvoerende werknemers behouden blijft. De werknemers die meegroeien met het bedrijf van een uitvoerende rol naar een rol in de tussenlaag krijgen wel extra autonomie om beslissingen over taken van deze rol te nemen en alles in goede banen te leiden.

De groei van autonomie in de scale-up fase wordt vaak gezien als een teken van volwassenheid van het bedrijf. Werknemers in de start-up fase worden misschien beperkt in hun autonomie doordat het bedrijf nog te hard aan het zoeken is naar de gang van zaken en de bedrijfsleider niet veel taken en verantwoordelijkheid uit handen wil geven. Daar waar ze in de scale-up fase ondersteund worden door systemen en processen die het gemakkelijker maken om die werknemers geleidelijk aan meer

autonomie te geven en te stroomlijnen met de organisatie, zonder dat er te grote risico's genomen worden. De onderneming wordt vaak als sterker beschouwd naarmate deze groeit, waardoor de focus verschuift van overleving naar expansie. Dit leidt vaak tot een conservatieve houding van de bedrijfsleider, met meer nadruk op de groei van zowel het bedrijf als het personeel.

4.1.3 De autonomie voor de werknemers in de scale-up fase

In de scale-up fase blijft de autonomie een cruciale factor voor het succes van een bedrijf. De meerderheid van de respondenten gaf aan dat de autonomie van werknemers in deze fase niet alleen werd behouden, maar in sommige gevallen zelfs werd uitgebreid om te voldoen aan de eisen van een groeiende organisatie. In de scale-up fase werd autonomie niet alleen gehandhaafd, maar in sommige gevallen zelfs uitgebreid, zoals blijkt uit het interview met respondent 5:

"Onze mensen hebben meer autonomie gekregen naarmate we groeiden. Ze hebben nu niet alleen de verantwoordelijkheid om hun eigen werk te beheren, maar ze zijn ook betrokken bij strategische beslissingen. Dit heeft hun betrokkenheid enorm verhoogd." - Respondent 5

In de scale-up fase gaat autonomie verder dan alleen operationele beslissingen, de werknemers krijgen ook meer verantwoordelijkheid op strategisch niveau. Dit versterkt hun betrokkenheid bij het bedrijf en stimuleert hen om actief bij te dragen aan de groei en het succes van het bedrijf. Bij respondent 4 werd autonomie zelfs gezien als een noodzaak voor het succes van het bedrijf:

"Ik moet autonomie geven en ik wil zelfs maximale autonomie geven, maar er moet ook een zekere mate van controle zijn om ervoor te zorgen dat alles in de juiste richting gaat." - Respondent 4

Scale-ups ervaren het vinden van de juiste balans tussen autonomie en controle als een voortdurende uitdaging. Autonomie wordt gezien als een drijvende kracht achter innovatie en productiviteit, maar er is ook een voortdurende behoefte aan controle om ervoor te zorgen dat de bedrijfsdoelen worden gehaald en dat de strategie consistent blijft. Wanneer een bedrijf jong is, moeten zij dergelijke creativiteit toejuichen om een sterke positie op de markt te kunnen veroveren ten opzichte van de concurrenten die al langer bekend zijn bij kopers. Een scale-up is vaak nog op zoek naar een optimale dienst of product om aan te bieden en succesvol te zijn. Daarbij zijn innovatie en creativiteit van cruciaal belang om die zoektocht verder te zetten. Bij respondent 3 werd dan die autonomie in de scale-up fase ook gezien als een belangrijk element om innovatie en creativiteit te bevorderen:

"We moedigen onze mensen aan om risico's te nemen en nieuwe ideeën te verkennen. Autonomie is de sleutel tot innovatie, vooral nu we groter worden en meer middelen hebben om te investeren in nieuwe projecten." - Respondent 3

Autonomie in de scale-up fase is dus niet alleen gericht op het handhaven van de status quo, maar ook op het stimuleren van innovatie en groei. Werknemers worden aangemoedigd om hun creativiteit te gebruiken en nieuwe ideeën te verkennen, wat cruciaal is voor het succes van het bedrijf in een

competitieve markt. Hierdoor kunnen bedrijven blijven groeien en het opnemen tegen de sterke spelers op de markt. Het is van belang dat bedrijven die nog aan het groeien zijn, niet worden onderdrukt door de grote spelers en zelf een marktaandeel grijpen.

De ontwikkeling van autonomie in de scale-up fase toont aan dat bedrijven die succesvol willen groeien, moeten blijven investeren in de ontwikkeling van hun werknemers en de ondersteuning van hun zelfstandigheid.

4.2 Controle

4.2.1 De controle voor werknemers in een start-up

In de start-up fase is controle vaak informeel en gebaseerd op directe communicatie en persoonlijke supervisie. 5 van de 8 respondenten gaven aan dat ze als bedrijfsleiders tijdens deze fase sterk betrokken waren bij de dagelijkse activiteiten van hun werknemers en dat controle voornamelijk plaatsvond via hands-on management. Bijvoorbeeld in de start-up fase van respondent 8 werd controle op de dagelijkse activiteiten voornamelijk uitgevoerd door de oprichter zelf, die zeer direct betrokken was bij het werk van de eerste werknemers. Dit blijkt uit het volgende citaat van de geïnterviewde:

"Zoals ik al eerder zei, zat ik dus zelf naast en tussen de eerste werknemers in de start-up fase en kon ik dus zo zelf alles meteen controleren." - Respondent 8

In de beginfase van het bedrijf vond de controle vooral plaats door de fysieke aanwezigheid van de oprichter. De oprichter was direct betrokken bij de dagelijkse activiteiten en kon daardoor snel ingrijpen en zowel bewust als onbewust toezicht houden op de werkzaamheden. Dit hands-on management zorgde ervoor dat er een direct en effectief controlemechanisme was, omdat de oprichter alles zelf in de gaten kon houden. Dit laat zien dat in de start-up fase de kleinschaligheid van het team vaak zorgt voor korte communicatielijnen en een hoge mate van betrokkenheid van de oprichter. Dit type controle is niet alleen gericht op toezicht, maar ook op het opbouwen van relaties en het creëren van een gedeelde visie binnen het team.

Tijdens de start-up fase werd controle ook vaak informeel en ad hoc uitgevoerd door de respondenten. Vaak zijn de kantoren waarin ze zich vestigen op het begin en de teams heel klein waardoor leidinggevende op een natuurlijke wijze alles mee kunnen opvolgen. Bij respondent 7 werd bijvoorbeeld beschreven hoe controle vooral werd gehandhaafd door directe communicatie en betrokkenheid:

"In het begin hielden we onze voelsprieten overal en ben je gemakkelijk meteen mee met alles op een informele manier. In een klein team hoor en bespreek je alles." - Respondent 7

Controle van de leidinggevenden over de werknemers is in de start-up fase vaak persoonlijk en op vertrouwen gebaseerd. Er is een nauwe band tussen de bedrijfsleiders en de werknemers, waardoor formele controlemechanismen vaak overbodig zijn. In plaats daarvan wordt er vertrouwd op directe communicatie en betrokkenheid om ervoor te zorgen dat het werk wordt gedaan.

Het directe toezicht en de persoonlijke betrokkenheid van de oprichter in de start-up fase kunnen echter ook beperkingen hebben. Naarmate het bedrijf groeit, wordt deze aanpak steeds minder haalbaar, omdat de oprichter niet meer in staat is om alle details persoonlijk te beheren. Dit vereist wellicht een verschuiving naar meer gestructureerde en formele vormen van controle wanneer het bedrijf groter zal worden.

4.2.2 Gebruik van controlemechanismen voor werknemers tijdens het groeien als onderneming

Naarmate bedrijven groeien, wordt de behoefte aan formele controlemechanismen steeds groter. De meerderheid van de respondenten gaf aan dat ze formele controlemechanismen zoals KPI's, projectmanagementtools en andere systemen hadden geïntroduceerd om de groei van het bedrijf te ondersteunen en de prestaties van werknemers te monitoren. Bij respondent 1 werd deze verschuiving als volgt beschreven:

"Bij het groeien naar een scale-up hebben we formele controlemechanismen geïntroduceerd zoals KPI's (Key Performance Indicators) en projectmanagementtools. Deze hulpmiddelen helpen ons om de voortgang te volgen en zorgen ervoor dat we tijdig kunnen bijsturen als dat nodig is." - Respondent 1

Naarmate een bedrijf groeit, worden formele controlemechanismen essentieel. KPI's en projectmanagementtools bieden een gestructureerde manier om de prestaties van werknemers te meten en te beheren, wat helpt om de consistentie en kwaliteit van het werk te waarborgen. Deze tools zorgen er ook voor dat het management een beter overzicht heeft van de voortgang van projecten en kan ingrijpen wanneer nodig. Bij respondent 8 werd het belang van controlemechanismen ook benadrukt:

"We moesten controlemechanismen invoeren om ervoor te zorgen dat alles soepel bleef verlopen, vooral toen we begonnen te groeien. Maar we hebben geprobeerd deze zo in te richten dat ze de creativiteit van het team niet belemmeren." - Respondent 8

Veel bedrijven worden geconfronteerd met volgende uitdaging bij het invoeren van controlemechanismen: hoe zorg je ervoor dat de controle effectief is, zonder de autonomie en creativiteit van werknemers te beperken? Dit vereist een afweging van het niveau van controle, evenals de implementatie van systemen die kunnen worden aangepast aan de behoeften van het team. Respondent 8 benadrukt hierbij ook dat controle in de groeifase essentieel is om de voortgang te bewaken en om ervoor te zorgen dat het bedrijf op koers blijft. Tegelijkertijd is het belangrijk om een balans te vinden tussen controle en autonomie, zodat werknemers niet worden ontmoedigd of beperkt in hun werk.

Het gebruik van formele controlemechanismen in de scale-up fase is een noodzakelijke stap om de groei van het bedrijf te ondersteunen, maar het moet zorgvuldig worden beheerd om te voorkomen dat het de motivatie en productiviteit van werknemers negatief beïnvloedt. Dit is vooral belangrijk

in creatieve en innovatieve omgevingen, waar te veel controle kan leiden tot stagnatie en een afname van de betrokkenheid.

4.2.3 De controle voor werknemers in een scale-up

De respondenten gaven aan dat controlemechanismen steeds belangrijker werden om de complexiteit van een groter bedrijf te beheersen. Formele controlemechanismen zoals KPI's en beoordelingssystemen werden ingevoerd om ervoor te zorgen dat de strategische doelen werden behaald, terwijl ze proberen te waken over de autonomie van de werknemers. In de groeifase werd die controle dus vaak geformaliseerd en uitgebreid. Bij respondent 5 werd dit als volgt beschreven:

"In de groeifase moesten we echt aandacht besteden aan hoe we controleerden wat er gebeurde. We introduceerden meer formele processen en structuren om ervoor te zorgen dat iedereen op dezelfde pagina zat." - Respondent 5

In de groeifase zijn controlemechanismen essentieel om ervoor te zorgen dat iedereen in het bedrijf dezelfde richting volgt. Formele processen en structuren helpen om de prestaties te standaardiseren en om ervoor te zorgen dat de strategische doelen worden bereikt. Bij respondent 8 werd de invoering van formele controlemechanismen ook gezien als een noodzaak om de groei van het bedrijf te ondersteunen:

"We hadden geen keuze, we moesten formelere controles invoeren om ervoor te zorgen dat we konden blijven groeien. Het was moeilijk om de balans te vinden tussen controle en vrijheid, maar het was noodzakelijk." - Respondent 8

Veel bedrijven worden geconfronteerd in de groeifase met het vinden van de juiste balans tussen controle en vrijheid. Hoewel formele controlemechanismen noodzakelijk zijn om de groei te ondersteunen, moeten ze zo worden geïmplementeerd dat ze de autonomie en creativiteit van werknemers niet beperken en zowel werknemers als organisatie kunnen blijven groeien.

Het implementeren van meer formele controle vereist meer planning en communicatie om ervoor te zorgen dat ze effectief zijn zonder de autonomie en creativiteit van werknemers te beperken. Dit is vooral belangrijk in de groeifase, waar de druk om resultaten te leveren groot is en waar werknemers zich ondersteund en niet beperkt moeten voelen door de controlemechanismen die worden geïmplementeerd.

4.2.4 Controle behouden zonder de creativiteit van de werknemers te beïnvloeden

Een van de grootste uitdagingen voor scale-ups is het behouden van controle zonder de creativiteit en innovatie ideeën van werknemers te belemmeren. Meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat ze strategieën hadden ontwikkeld om deze balans te behouden, waarbij ze controlemechanismen invoeren die flexibel genoeg waren om de creativiteit van werknemers te ondersteunen in plaats van beperken. Respondent 7 gaf aan dat er systemen werden ontwikkeld maar er nood is aan voldoende vrijheid :

"Iedereen volgt de systemen, maar daarbinnen krijgen ze alle vrijheid om dat systeem te gebruiken hoe dat zij hun job het beste kunnen uitvoeren ermee. Het is een goede manier om het overzicht te houden om te zien of alles in orde is, maar het is niet om controle te houden en zorgt ervoor dat ik niet kort op de werknemers moet gaan zitten want alles is goed gedocumenteerd" - Respondent 7

Bedrijven die succesvol willen blijven, moeten een balans vinden tussen controle en autonomie. Door duidelijke doelen te stellen, systemen te ontwikkelen en open communicatie te bevorderen, kunnen bedrijven ervoor zorgen dat werknemers weten wat er van hen wordt verwacht, terwijl ze tegelijkertijd de vrijheid hebben om hun werk op hun eigen manier te doen. Dit zorgt ervoor dat de creativiteit en innovatie van werknemers niet worden beperkt door te strakke controlemechanismen. Bij respondent 4 werd benadrukt dat controlemechanismen ondersteunend moeten zijn in plaats van beperkend:

"Ik zeg altijd dat de onderneming zoals een schip is en iedereen moet met dat schip kunnen varen en ik wil dat iedereen zoveel kan en dat sommige mensen specialisten zijn in een bepaald domein en ze vooral kunnen samenwerken." - Respondent 4

Controlemechanismen moeten worden ontworpen om werknemers te ondersteunen in hun werk, in plaats van hen te beperken. Dit betekent dat controlemechanismen flexibel en adaptief moeten zijn, zodat ze kunnen worden aangepast aan de behoeften van het team en de specifieke omstandigheden waarin het bedrijf zich bevindt.

Het behouden van controle zonder de creativiteit van werknemers te beïnvloeden, is een voortdurende uitdaging voor bedrijven in de scale-up fase. Dit vraagt om een afweging tussen de maten en het type controle, alsook een goede communicatie met de werknemers om ervoor te zorgen dat de controletechnieken of mechanismen ondersteunend zijn en niet beperkend werken.

4.3 Balans tussen autonomie en controle

4.3.1 Balans tussen autonomie en controle voor de werknemers in een start-up fase

In de start-up fase is het vinden van de juiste balans tussen autonomie en controle een van de grootste uitdagingen voor oprichters. De meerderheid van de respondenten gaf aan dat ze in deze fase moeite hadden om de juiste balans te vinden. Veel respondenten merkten op dat hoewel autonomie cruciaal was voor innovatie en flexibiliteit, er ook een zekere mate van controle nodig was om de richting van het bedrijf te kunnen sturen vanaf de start. Bij respondent 5 werd deze balans ook als een voortdurende uitdaging gezien:

"Het was moeilijk om de juiste balans te vinden tussen autonomie en controle. We moesten ervoor zorgen dat iedereen wist wat er van hen werd verwacht, zonder hun vrijheid te beperken." - Respondent 5

Het managen van de balans tussen autonomie en controle is een delicate zaak die veel aandacht en aanpassing vereist. In de start-up fase is het verleidelijk om werknemers veel autonomie en vrijheid te geven om hun creativiteit en innovatie aan te moedigen, maar er is ook een risico dat ze buiten de kaders van de bedrijfsstrategie gaan. Het vinden van de juiste balans is essentieel om ervoor te zorgen dat het bedrijf zijn doelen kan bereiken zonder de flexibiliteit en innovatie te verliezen die kenmerkend zijn voor een start-up. Respondent 1 benadrukt dat autonomie en controle hand in hand moeten gaan:

"Tijdens de start-up fase hadden mijn werknemers behoorlijk veel autonomie, maar ik zorgde ervoor dat we regelmatig bijeenkwamen om de voortgang te bespreken en ervoor te zorgen dat iedereen op dezelfde lijn zat." - Respondent 1

Zelfs in een omgeving met veel autonomie, is regelmatige communicatie en overleg noodzakelijk om ervoor te zorgen dat de teamleden op één lijn zitten en dat de strategische doelen worden nageleefd. Dit helpt om een balans te vinden tussen de vrijheid van werknemers en de noodzaak om richting en focus te behouden. Hierdoor blijven mensen zich bewust van welke richting de organisatie moet uitgaan en werken zij hier voortdurend aan. Wanneer werknemers eigen doelen zouden nastreven, zou dat niet kunnen overeenkomen met de doelen van de organisatie en zorgen voor problemen.

De start-up fase vereist een delicate balans tussen autonomie en controle. Terwijl autonomie cruciaal is voor de flexibiliteit en innovatie die nodig zijn om in een concurrerende markt te overleven en een positie te veroveren, is controle nodig om ervoor te zorgen dat de visie en strategie van het bedrijf consistent worden gevolgd. Het managen van deze balans vereist voortdurende communicatie, flexibiliteit, en een diepgaand begrip van de behoeften en capaciteiten van het team.

4.3.2 Balans tussen autonomie en controle voor de werknemers in een scale-up fase

Naarmate bedrijven groeien, wordt het vinden van de juiste balans tussen autonomie en controle nog crucialer. Maar liefst 7 van de 8 respondenten gaven aan dat de balans tussen autonomie en controle tijdens de groeifase een van de belangrijkste factoren was die het succes van hun bedrijf bepaalden. Deze balans was essentieel om ervoor te zorgen dat werknemers gemotiveerd en productief bleven, terwijl de bedrijfsdoelen werden gehaald. Bij respondent 8 werd deze balans als volgt beschreven:

"We moesten echt werken aan het vinden van de juiste balans tussen autonomie en controle toen we begonnen te groeien. Dit betekende dat we duidelijke processen moesten invoeren, maar ook moesten zorgen dat onze mensen nog steeds de vrijheid hadden om hun werk op hun eigen manier te doen." - Respondent 8

De balans tussen autonomie en controle in de groeifase wordt complexer. Terwijl formele processen en structuren noodzakelijk zijn om de groei te ondersteunen, is het net zo belangrijk om de autonomie van werknemers te behouden, zodat ze gemotiveerd en betrokken blijven. Bij respondent

1 werd de balans tussen autonomie en controle beheerd door middel van regelmatige evaluaties en aanpassingen:

"We organiseren regelmatig feedbacksessies en passen onze benadering aan op basis van wat we horen. Dit helpt ons om de juiste balans te vinden en te behouden." - Respondent 1

Het is van belang om te waken over flexibiliteit en communicatie in het managen van de balans tussen autonomie en controle tijdens de groeifase. Door voortdurend te evalueren en aan te passen, kunnen bedrijven ervoor zorgen dat ze inspelen op de behoeften van hun werknemers, terwijl ze tegelijkertijd de controle behouden die nodig is om de strategische doelen te bereiken. Dit toont aan dat de balans tussen controle en autonomie ook niet (noodzakelijk) statisch moet zijn en constant kan veranderen door bijvoorbeeld verkregen feedback van de werknemers zelf.

Het vinden van de juiste balans tussen autonomie en controle in de groeifase is cruciaal voor het succes van een scale-up. Het vereist een proactieve aanpak, waarbij bedrijven voortdurend evalueren en aanpassen om ervoor te zorgen dat ze inspelen op de behoeften van hun werknemers en de uitdagingen van een groeiende organisatie. Bedrijven zullen duidelijke doelen moeten stellen en meer vertrouwen op de capaciteiten van de werknemers om die doelen te bereiken, waardoor werknemers zich meer ondersteund en begrepen voelen.

4.3.3 Strategieën om de (juiste) balans tussen autonomie en controle voor de werknemers te behouden

Meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat ze specifieke strategieën hadden ontwikkeld om de balans tussen autonomie en controle te behouden. Deze strategieën omvatten het regelmatig verzamelen van feedback van werknemers, het gebruik van projectmanagementtools, en het investeren in training en ontwikkeling. Bij respondent 5 is het bijvoorbeeld een dynamisch proces om deze balans te beheren:

"We zijn voortdurend bezig met het verfijnen van onze systemen en processen. Dit betekent dat we regelmatig feedback verzamelen van onze medewerkers en onze aanpak daarop aanpassen." - Respondent 5

Een van de meest effectieve manieren om processen en systemen aan te passen en te behouden, is door werknemers actief te betrekken bij het proces. Dit geldt ook voor de balans tussen controle en autonomie, dat kan volgens de respondenten gebeuren door informatie erover te verzamelen van de werknemers zelf. Door regelmatig feedback te verzamelen en daarop in te spelen, kunnen de bedrijven ervoor zorgen dat ze inspelen op de behoeften van hun werknemers en de balans behouden die nodig is voor succes. Bij respondent 8 werd een vergelijkbare strategie gevolgd:

"We hebben ervoor gezorgd dat onze processen flexibel genoeg zijn om aangepast te worden op basis van de feedback die we krijgen. Dit helpt ons om een omgeving te creëren waarin autonomie en controle in balans zijn." - Respondent 8

Flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn essentieel om de balans tussen autonomie en controle te behouden. Door processen flexibel te houden en open te staan voor feedback, kunnen bedrijven ervoor zorgen dat hun werknemers gemotiveerd en betrokken blijven, terwijl ze tegelijkertijd binnen de kaders van de bedrijfsstrategie blijven.

Het behouden van de balans tussen autonomie en controle vereist een combinatie van strategieën, waaronder regelmatige feedback, investeringen in ontwikkelingen van personeel en een voortdurende dialoog met werknemers. Deze aanpak helpt bedrijven om flexibel te blijven en in te spelen op de veranderende behoeften van hun werknemers en de uitdagingen van een groeiende organisatie.

4.3.4 Uitdagingen en problemen om de balans tussen autonomie en controle te managen tijdens de groei

Het managen van de balans tussen autonomie en controle wordt steeds uitdagender naarmate een bedrijf groeit. De meerderheid benadrukte dan ook dat dit een van de grootste uitdagingen was waarmee ze werden geconfronteerd tijdens de groei van hun bedrijf. Deze respondenten merkten op dat de complexiteit van de organisatie toenam naarmate het bedrijf groeide, wat het moeilijker maakte om de juiste balans te vinden. Bij respondent 4 werd deze uitdaging als volgt beschreven:

"Een belangrijke uitdaging was het vinden van de juiste mate van controle zonder de innovatieve geest van een start-up te verliezen. Het kostte tijd om de juiste tools en processen te vinden die deze balans ondersteunen." - Respondent 4

Een van de grootste uitdagingen voor groeiende bedrijven is om de controle te behouden die nodig is om de bedrijfsdoelen te bereiken, zonder de flexibiliteit en innovatie te verliezen die kenmerkend zijn voor een start-up. Dit vereist een zorgvuldige afweging van de aard en het niveau van controle, evenals een voortdurende dialoog met werknemers om ervoor te zorgen dat de controlemechanismen ondersteunend zijn in plaats van beperkend.

In een start-up fase is er minder ruimte tussen leidinggevend en werknemers waardoor er toezicht gehouden kan worden over bijna alle taken en communicatie van de werknemers. Respondent 7 gaf aan dat het steeds moeilijker werd om dezelfde mate van direct toezicht en persoonlijke betrokkenheid te handhaven die kenmerkend was voor de start-up fase:

"Dus toen we klein waren, kon er persoonlijk toezicht gehouden worden en ervoor zorgen dat iedereen op dezelfde lijn zat. Maar naarmate we groeiden, werd het moeilijker om die directe controle te behouden zonder micromanagement te worden. We moesten vertrouwen op de systemen die we hadden ingevoerd." - Respondent 7

Er ontstaan spanningen wanneer een bedrijf groeit van een start-up naar een scale-up. Waar voorheen directe betrokkenheid en hands-on management voldoende waren, werd het met de groei noodzakelijk om te vertrouwen op meer formele structuren en processen. Die overgang brengt nieuwe uitdagingen met zich mee, zoals het vermijden van micromanagement en het vinden van

vertrouwen in de nieuwe systemen en processen. Micromanagement betekent dat leidinggevers overmatig en te sterke controle uitoefenen op de werkzaamheden van de werknemers, waardoor leidinggevers tot in de kleinste details alles weten.

Het managen van de balans tussen autonomie en controle tijdens de groei van een bedrijf is een van de grootste uitdagingen waarmee bedrijven worden geconfronteerd. Het vereist een zorgvuldige afweging van de aard en het niveau van controle, evenals een voortdurende dialoog met werknemers om ervoor te zorgen dat de controlemechanismen ondersteunend en niet beperkend zijn.

4.4 Effecten van autonomie en controle op werknemers

4.4.1 Impact van autonomie en controle op de tevredenheid van werknemers

De juiste balans tussen autonomie en controle heeft een directe impact op de tevredenheid van werknemers. 6 van de 8 respondenten gaven aan dat autonomie een positieve invloed had op de tevredenheid van hun werknemers. Deze respondenten merkten op dat werknemers zich meer betrokken en gemotiveerd voelden wanneer ze de vrijheid kregen om hun werk zelfstandig uit te voeren. Bij respondent 3 zorgde de verandering in de balans voor het volgende resultaat:

"Ik heb de leiband bij veel mensen heel losgelaten, maar nu trekken we die aan. Dat is niet omdat we de mensen niet hoog inschatten, integendeel. Die doelen zijn nu veel beter gedefinieerd en daar dan naartoe moeten en dat wil niet zeggen dat mensen beknopt worden in de creativiteit en vrijheid, maar dat het kader nauwer is geworden." - Respondent 3

Een balans tussen autonomie en controle is essentieel voor het behouden van de tevredenheid van de werknemers in een organisatie. Te veel controle kan de tevredenheid verminderen, maar te veel autonomie zonder duidelijke richting kan ook leiden tot verwarring, ontevredenheid en een afname van productiviteit. Zo gaf respondent 7 in het interview aan dat maximale autonomie noch maximale controle zorgen voor tevredenheid, omdat de werknemers altijd wel een kader met doelen moeten hebben om gelukkig te zijn:

"Je moet de werknemers een kader geven waarin ze kunnen opereren, want anders zijn die mensen ook niet gelukkig, als die geen doel hebben of geen afbakening. Dus die vrijheid kan je zeker niet ongelimiteerd maken, want dan zijn die mensen ook niet gelukkig. Dus ze moeten grenzen en een kader aangeboden krijgen waarbinnen ze mogen en kunnen opereren en daar volledig autonoom zijn." - Respondent 7

De impact van autonomie en controle op de tevredenheid van werknemers is een belangrijk thema dat vaak wordt genoemd in de interviews. Autonomie draagt bij aan de tevredenheid, motivatie en betrokkenheid van werknemers, wat uiteindelijk leidt tot hogere productiviteit en innovatie. Maar werknemers hebben ook een soort controle nodig om meer kadering te hebben waarbinnen ze kunnen werken. Op die manier hebben ze ook bepaalde doelen waarnaar ze kunnen streven, wat ook voor tevredenheid kan zorgen indien deze bereikt worden. Het vinden van de juiste balans tussen

autonomie en controle is daarom essentieel om ervoor te zorgen dat werknemers tevreden en gemotiveerd blijven.

4.4.2 Impact van autonomie en controle op de productiviteit van werknemers

De juiste balans tussen autonomie en controle heeft ook een directe impact op de productiviteit van werknemers. Meer dan de helft van de respondenten gaf aan dat de juiste balans tussen autonomie en controle direct bijdroeg aan een hogere productiviteit onder werknemers. Deze respondenten benadrukten dat werknemers productiever waren wanneer ze de vrijheid kregen om hun werk zelfstandig te organiseren, terwijl ze tegelijkertijd wisten dat er duidelijke doelen en verwachtingen waren. Bij respondent 2 werd de relatie tussen autonomie en productiviteit als volgt uitgelegd:

"Onze werknemers worden eigenlijk niet gemeten en nu nog steeds niet. Zij weten zelf welke taken ze moeten uitvoeren omdat die opgelegd worden door de klant. Dus ze worden ook aangestuurd door de klant en zijn hier dus heel autonoom in." - Respondent 2

"De mensen hebben op een of andere manier die structuur en vorm van leiderschap nodig om te kunnen werken binnen het kader. Als wij online voor klanten werken, is dat altijd hier op kantoor, dat is niet ter controle, maar controle op de focus en het dossier omdat ten goede komt van de productiviteit." - Respondent 2

Autonomie stelt werknemers in staat om hun werk effectiever en efficiënter uit te voeren, wat uiteindelijk leidt tot betere bedrijfsresultaten. Wanneer werknemers de vrijheid krijgen om hun werk zelfstandig te organiseren, kunnen ze hun tijd en middelen optimaliseren om de beste resultaten te behalen en zijn ze zich er bewust van. Dit verhoogt niet alleen hun productiviteit, maar ook hun betrokkenheid en motivatie om bij te dragen aan het succes van het bedrijf. Aan de andere kant hebben de mensen ook een vorm van structuur en leiderschap nodig zodat ze niet verloren lopen en werken binnen het gegeven kader, waardoor de productiviteit ook zal toenemen. Bij respondent 5 werd ook benadrukt dat de juiste balans tussen ambities en capaciteiten waarvoor er autonomie en controle is essentieel was voor de productiviteit van werknemers:

"We zoeken naar de mindset van de werknemers en gaan op zoek naar waar de werknemers energie van krijgen en waarvoor zij elke dag naar het werk komen. We kunnen natuurlijk proberen om iedereen zoveel mogelijk in zijn element te laten werken van wat die goed doet." - Respondent 5

Autonomie draagt niet alleen bij aan de productiviteit van werknemers, maar ook aan hun tevredenheid en betrokkenheid. Wanneer werknemers de vrijheid krijgen om hun werk zelfstandig te organiseren, voelen ze zich meer verantwoordelijk voor hun prestaties en meer gemotiveerd om bij te dragen aan het succes van het bedrijf. Dit verhoogt niet alleen hun productiviteit, maar ook de algehele prestaties van het bedrijf. Bij respondent 5 werd er daarom ook gekeken naar zowel de capaciteiten als de ambities van de werknemers en merkten ze op dat wanneer de werknemers hun ambities kunnen blijven nastreven de productiviteit groter was. Ze kregen een bepaalde mate van autonomie om hun eigen job in te vullen en merkten dat als er hier een juiste balans in was, de

productiviteit ook hoger is. Respondent 7 gaf aan dat de productiviteit in het algemeen volgens hem logischerwijze lager is:

"In het geheel als organisatie is die productiviteit minder omdat als je groeit de taken complexer zijn en met meer werknemers zijt dus je verliest ook wel aan communicatietijd maar dat is logisch dus als je groeit." - Respondent 7

Dit wijst erop dat de productiviteit ergens ook dalend is in het algemeen omdat er ook tijd verloren gaat aan communicatie omdat het bedrijf groter is en er meer werknemers aanwezig zijn. Buiten de communicatietijd gerekend, gaf de respondent wel aan dat een goede balans de productiviteit per werknemer beter is omdat ze volledige vrijheid hebben binnen hun taken, maar de doelen wel duidelijk zijn ter controle.

De impact van autonomie en controle op de productiviteit van werknemers is een belangrijk thema dat vaak wordt genoemd in de interviews. Autonomie draagt bij aan de productiviteit, motivatie en betrokkenheid van werknemers, wat uiteindelijk leidt tot hogere prestaties en succes voor het bedrijf. Het vinden van de juiste balans tussen autonomie en controle is daarom essentieel om ervoor te zorgen dat werknemers productief en gemotiveerd blijven.

4.5 Cultuur

4.5.1 Verandering in cultuur van start-up tot scale-up

Naarmate een bedrijf groeit, verandert ook de cultuur binnen het bedrijf. Meer dan de helft van de respondenten merkten op dat de cultuur binnen hun bedrijf veranderde naarmate het bedrijf groeide van een start-up naar een scale-up. Deze veranderingen werden vaak gezien als een uitdaging, vooral als het gaat om het behoud van een informele, hechte sfeer van de start-up fase. Bij respondent 6 werd deze verandering als volgt beschreven:

"Toen we klein waren, was er een heel losse en informele sfeer. Iedereen kende elkaar goed en er was een gevoel van gedeelde missie. Nu we groeien, merken we dat we meer moeten doen om die sfeer te behouden en om ervoor te zorgen dat nieuwe mensen zich ook echt deel van het team voelen." - Respondent 6

De bedrijven kennen ook meer uitdagingen omtrent de cultuur naarmate ze groeien. In de start-up fase is de cultuur vaak informeel en gebaseerd op persoonlijke interacties en gedeelde waarden. Naarmate het bedrijf groeit en er meer werknemers bijkomen, kan deze cultuur verwateren en kan het moeilijker worden om de oorspronkelijke sfeer te behouden. Dit vereist actieve inspanningen van het bedrijf om de cultuur te behouden en te versterken, bijvoorbeeld door teambuildingactiviteiten te organiseren en de kernwaarden van het bedrijf expliciet te maken.

Bij respondent 2 werd een vergelijkbare verandering beschreven. Hierbij werd aangegeven dat er meer aandacht moet uitgaan naar het behouden of versterken van de cultuur naarmate het bedrijf groter is:

"Die cultuur is duidelijker geworden, die was er tevoren al maar werd toen automatisch aangevoeld door de persoon in kwestie en was dat niet zo opgelegd. Nu merken we dat we daar wel meer aandacht aan moeten schenken als scale-up." - Respondent 2

Naarmate een bedrijf groeit, wordt het noodzakelijk om de bedrijfscultuur explicieter te definiëren en te communiceren. In de start-up fase is de cultuur vaak impliciet en wordt deze gevormd door persoonlijke interacties en gedeelde ervaringen. Naarmate het bedrijf groeit, wordt het echter belangrijk om de cultuur expliciet te maken en ervoor te zorgen dat alle werknemers, zowel oud als nieuw, de waarden en missie van het bedrijf begrijpen en omarmen.

De verandering in cultuur van start-up tot scale-up is een belangrijke uitdaging voor groeiende bedrijven. Het behouden van de oorspronkelijke cultuur vereist actieve inspanningen van het management, evenals een duidelijke en expliciete communicatie van de waarden en normen van het bedrijf. Dit helpt ervoor te zorgen dat de cultuur behouden blijft, zelfs als het bedrijf groeit en verandert.

4.5.2 Weerspiegeling cultuur in de balans tussen autonomie en controle

De cultuur van een bedrijf speelt een belangrijke rol in de manier waarop de balans tussen autonomie en controle wordt beheerd. Meerderheid van de respondenten gaf aan dat de cultuur van hun bedrijf een belangrijke invloed had op hoe ze deze balans aanpakten. Deze respondenten merkten op dat een cultuur van vertrouwen en open communicatie essentieel was om een gezonde balans te behouden. Bij respondent 6 werd de invloed van cultuur op de balans tussen autonomie en controle als volgt beschreven:

"Onze werknemers appreciëren dat ze vrijheid krijgen om door te groeien, maar niet te veel waardoor het nonchalant kan worden. De resultaten moeten er zijn, maar er moet vooral geleerd worden uit de uitvoering van projecten." - Respondent 6

Een cultuur van vertrouwen en vrijheid kan de basis vormen voor een gezonde balans tussen autonomie en controle. Wanneer werknemers zich ondersteund voelen en weten dat ze kunnen vertrouwen op hun collega's en het management, zijn ze meer geneigd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun werk en om zelfstandig te werken. Tegelijkertijd zorgt een cultuur van vrijheid en mogelijkheden om te groeien ervoor dat men kan leren uit mogelijke fouten en problemen die kunnen worden aangepakt en zo zullen ze niet meer opnieuw voorkomen in de toekomst. Bij respondent 2 werd ook benadrukt dat de bedrijfscultuur een belangrijke rol speelde in het behouden van de balans tussen autonomie en controle:

"We hebben altijd geprobeerd een cultuur van vertrouwen en samenwerking te bevorderen. Dit helpt ons om de juiste balans te vinden tussen autonomie en controle, omdat iedereen weet wat er van hen wordt verwacht en ze de vrijheid hebben om hun werk te doen." - Respondent 2

Een sterke bedrijfscultuur kan helpen om de uitdagingen van het managen van autonomie en controle te overwinnen. Wanneer werknemers zich ondersteund voelen en weten dat ze kunnen vertrouwen op hun collega's en het management, zijn ze meer geneigd om verantwoordelijkheid te nemen voor hun werk en om zelfstandig te werken. Tegelijkertijd zorgt een cultuur van open communicatie ervoor dat eventuele problemen of uitdagingen snel kunnen worden aangepakt, waardoor de balans behouden blijft.

De cultuur van een bedrijf speelt een cruciale rol in het managen van de balans tussen autonomie en controle. Een cultuur van vertrouwen en open communicatie helpt om de uitdagingen van groei en verandering te overwinnen, en zorgt ervoor dat werknemers zich ondersteund en gemotiveerd voelen om zelfstandig te werken. Het behouden van een sterke cultuur is daarom essentieel om ervoor te zorgen dat de balans tussen autonomie en controle behouden blijft, zelfs als het bedrijf groeit en verandert.

5 Discussie en conclusie

Deze masterproef biedt een antwoord op de onderzoeksvraag: "Hoe houden ondernemingen die in een evolutie zitten van start-up naar scale-up de balans tussen autonomie en controle?".

Om dit onderzoek te voeren, zijn 7 founders van ondernemingen geïnterviewd die de groeifase hebben meegemaakt of momenteel ook nog aan het groeien zijn, daarnaast was er 1 volwassen bedrijf betrokken bij dit onderzoek. Met behulp van die inzichten en ervaringen uit de ondernemerswereld, vormden zij de ideale doelgroep voor deze studie. De resultaten brachten niet enkel een aantal gelijkenissen en verschillen met de bestaande literatuur voor, maar ook nieuwe inzichten die nog niet eerder onderzocht werden.

5.1 Autonomie

5.1.1 De autonomie voor werknemers in een start-up

Uit onderzoek blijkt dat autonomie een essentieel onderdeel is van de werkomgeving binnen start-ups. De resultaten tonen aan dat werknemers vaak een hoge mate van autonomie ervaren wanneer een bedrijf in de start-up fase zit, wat die werknemers in staat stelt om meerdere rollen te vervullen (breed scala aan taken en verantwoordelijkheden) en flexibel te reageren op de eisen van het werk. Dit komt voornamelijk door de beperkte middelen, vlakke structuren van organisatie en kleinere teams in start-ups, zoals ook ondersteund werd door de literatuur (Wilkinson, 1998). De respondenten benadrukken in de interviews ook dat die mate van autonomie niet alleen gewenst is, maar ook echt een noodzaak is om te overleven in een dynamische en vaak onzekere omgeving. Dit bevestigt de bevindingen in de literatuur, waar autonomie wordt gezien als een drijvende kracht achter innovatie en flexibiliteit in start-ups (Silitonga & Batubara, 2023). Ook is die kracht van autonomie versterkend voor de creativiteit van de werknemers, wat nodig is in de start-up fase omdat de onderneming nog op zoek is naar een sterke positie op de markt. Om die positie te vinden en overwinnen, moeten zij alert blijven voor opportuniteiten en met unieke producten of diensten de markt betreden om te kunnen overleven en daarvoor is creativiteit nodig.

Echter, een unieke bevinding uit dit onderzoek die niet expliciet in de literatuur werd besproken, is dat deze hoge mate van autonomie soms leidt tot gevoelens van verwarring en inefficiëntie onder werknemers. Dit is vooral het geval wanneer duidelijke richtlijnen ontbreken en werknemers zelf moeten uitzoeken hoe ze de verschillende taken moeten aanpakken en niet meteen goed omgaan met verantwoordelijkheden. Terwijl Edmondson & Lei (2014) waarschuwen voor de risico's van autonomie zonder voldoende ondersteuning zoals structuur met doelen en regelmatige feedback), biedt dit onderzoek een inzicht in hoe deze situatie zich manifesteert in start-ups. Wanneer werknemers verantwoordelijk of eigenaar worden van meerdere taken en projecten, hebben ze moeite om prioriteiten te stellen zonder duidelijke richting van het management.

Daarnaast werd in de interviews ook naar voren gebracht dat de autonomie binnen start-ups afhankelijk is van de ervaring en vaardigheden van individuele werknemers. Meer ervaren

werknemers voelen zich comfortabeler met de autonomie die hen wordt gegeven, terwijl minder ervaren werknemers dit als overweldigend kunnen ervaren.

5.1.2 De ontwikkeling van autonomie voor werknemers van start-up tot scale-up

De overgang van start-up naar scale-up brengt een verandering met zich mee in de mate van autonomie die werknemers ervaren wanneer het bedrijf gaat groeien. De literatuur beschrijft deze verschuiving als een overgang van een meer informele en autonome werkomgeving naar een meer gestructureerde en gecontroleerde omgeving (Puranam et al., 2006). Dit wordt in mijn onderzoek bevestigd door de respondenten. Uit de resultaten blijkt dat naarmate een bedrijf zal groeien, de vrijheid die de werknemers in de start-up fase hebben, zal gaan veranderen. Respondenten gaven aan dat de introductie van meer processen en controlemechanismen onvermijdelijk is naarmate het bedrijf groeit en de taken groter en complexer worden. Dit duidt niet op het feit dat de autonomie altijd zal gaan afnemen, sterker nog gaf meer dan de helft van de respondenten aan dat de autonomie toenam voor bepaalde werknemers die de capaciteiten hiervoor hadden.

Een interessante bevinding uit mijn onderzoek, die niet expliciet in de literatuur wordt besproken, is dat de mate waarin autonomie verandert ook afhankelijk is van de cultuur die tijdens de start-up fase is ontwikkeld. Bedrijven die tijdens de start-up fase een cultuur van vertrouwen hebben geïntegreerd, blijken gemakkelijker in staat te zijn om een hogere mate van autonomie te behouden, zelfs tijdens de scale-up fase. Dat omdat voor hen enkel het bedrijf groeit, maar het vertrouwen dergelijk groot is in de werknemers dat zij mee zullen groeien met de onderneming. Dit wijst op het belang van het ontwikkelen van een sterke bedrijfscultuur vanaf het begin, een aspect dat in de literatuur wordt erkend als algemeen aandachtspunt, maar niet zo expliciet werd verbonden aan de mate van autonomie in de groeifase.

Ook wijzen de resultaten op een geleidelijke overgang van autonomie naar meer begeleiding en coaching naarmate het bedrijf groeit. Waar alle werknemers in de start-up fase vaak volledig zelfstandig werken aan een breed scala van taken en projecten, verschuift de rol van het management in de scale-up fase meer naar coaching en het bieden van richting, in plaats van directe controle. Uit de resultaten bleek dat de bedrijfsleider zelf veel taken uitvoerde in de beginfase van een onderneming, maar naarmate het personeelsbestand groter werd, zich meer is gaan distantiëren omdat ze niet meer overal een hand in kunnen hebben. Hierdoor komt er vaak een managementteam om de uitvoerende werknemers aan te sturen, zodat de bedrijfsleider zich meer kan focussen op strategische taken in plaats van uitvoerende.

5.2 Controle

5.2.1 De controle voor werknemers in een start-up

De controle in de start-up fase is vaak op een informele manier en sterk afhankelijk van de directe betrokkenheid van de oprichter tot (de taken en prestaties van) de werknemers. Dit komt overeen met de literatuur, die beschrijft dat in start-ups managementcontrole een belangrijke rol speelt in het beïnvloeden van de prestaties van de werknemers. Wanneer men zicht heeft op het werkgedrag en de organisatiecultuur een directe betrokkenheid van de oprichter impliceert, kan er een invloed

zijn op de resultaten (Nurwati, 2013). Dit zorgt ervoor dat het bedrijf de juiste richting in gaat vanaf het begin. In de interviews werd herhaaldelijk benadrukt dat deze directe controle in de beginfase van een bedrijf essentieel is om ervoor te zorgen dat alle werknemers op dezelfde lijn zitten en de bedrijfsdoelen duidelijk zijn. Vaak komt die directe controle ook op een natuurlijke manier omdat de bedrijfsleider mee aan het roer staat en taken uitvoert of samenwerkt met werknemers voor bepaalde projecten. Daarboven zijn de teams en kantoren zodanig klein dat de band tussen werknemer en bedrijfsleider automatisch sterker is en de bedrijfsleider ook alles kan horen en weten zonder zelfs enige moeite te doen. En omdat het de bedrijfsleider zijn verantwoordelijkheid is om zijn of haar eigen onderneming de juiste richting in te sturen, nemen zij direct maatregelen indien zij iets vreemds opmerken rondom hen. Hierdoor is er sprake van meer informele controle dan formele controle via rapportages, evaluaties en tools.

Een nieuwe bevinding uit mijn onderzoek is dat de meer informele controlemechanismen in sommige gevallen leiden tot spanning tussen werknemers en de oprichter van de onderneming. Dit is het geval indien de verwachtingen van de oprichter naar de werknemers toe niet duidelijk worden gecommuniceerd. Terwijl de literatuur spreekt over de voordelen van informele controle in start-ups, ontbreekt er gedetailleerde informatie over de mogelijke negatieve gevolgen, zoals conflicten door informele mechanismen die kunnen ontstaan door een gebrek aan duidelijke richtlijnen. Deze bevinding kan worden gezien als een aanvulling op de bestaande literatuur, door het belichten van de potentiële nadelen van informele controlemechanismen in een start-up context. Bedford & Malmi (2015) wijzen er wel op dat een controlesysteem in de vorm van grenzen, dus geen ongelimiteerde autonomie, goed is om de werknemers meer te kunnen sturen.

Daarnaast werd opgemerkt uit de resultaten dat de mate van controle in de start-up fase sterk varieert afhankelijk van de persoonlijkheid en leiderschapstijl van de oprichter. Sommige oprichters geven de voorkeur aan een zeer hands-on benadering, terwijl anderen meer vertrouwen geven aan hun teamleden en zich meer terughoudend opstellen. Deze variabiliteit wordt niet uitgebreid behandeld in de literatuur en biedt nieuw inzicht in hoe verschillende leiderschapstijlen de controlemechanismen in start-ups beïnvloeden.

5.2.2 Gebruik van controlemechanismen voor werknemers tijdens het groeien als onderneming

Wanneer een bedrijf gaat groeien, komt de noodzaak voor meer gestructureerde controlemechanismen naar voren. De literatuur benadrukt dat naarmate bedrijven groeien, er behoefte is aan formele controlesystemen om de richting en prestaties van de organisatie te waarborgen (Simons, 1994). Dit werd ook bevestigd door de respondenten, zij gaven aan dat de behoefte aan formele controlemechanismen toeneemt naarmate het bedrijf groeit om meer kadering te kunnen bieden aan de werknemers. Dit omvatte het invoeren van prestatie managementsystemen en het formaliseren van processen om consistentie en efficiëntie te waarborgen. Hierdoor kan de bedrijfsleider een beter overzicht krijgen van de voortgang van het bedrijf, wat nog steeds prioriteit is voor een scale-up dat zich richt op groeien.

Een belangrijke bevinding uit dit onderzoek is dat deze controlemechanismen vaak worden geïmplementeerd als reactie op specifieke uitdagingen die zich voordoen tijdens de groei, zoals het managen van een groter personeelsbestand of het continu waarborgen van de kwaliteit van de producten of diensten. Deze benadering van het invoeren van controlemechanismen, die zich aanpast aan de specifieke behoeften van de organisatie op een bepaald moment door uitdagingen, kan als een nieuwe bijdrage worden gezien. Lang et al. (2019) bewees ook in de literatuur dat scale-ups een hybride aanpak hebben om enerzijds autonomie te geven en anderzijds controlemechanisme te implementeren om consistentie te waarborgen, wat aansluit bij de resultaten van dit onderzoek.

5.2.3 De controle voor werknemers in een scale-up

Uit de literatuur bleek dat de leider meer aan het touw zal moeten trekken als leider om de organisatie vooruit te krijgen in plaats van zelf nog mee alle taken uit te voeren en zo de groei van de organisatie duwen (Hull, 2016). Dit werd door de respondenten ook bevestigd dat de bedrijfsleider niet meer alle taken en projecten mee kan volgen en zich boven de groep zal gaan plaatsen. Hierdoor gaat de founder niet zelf meer de organisatie vooruit kunnen duwen in de groei door mee te werken in het bedrijf, maar meer aan het bedrijf werken. Zoals in de literatuur beschreven werd gaat de bedrijfsleider er nu meer voor zorgen dat de neuzen in dezelfde richting staan en iedereen weet waar de organisatie naartoe moet en die omkadering duidelijke doelen met zich meebrengt.

De literatuur en interviews toonden aan dat controlemechanismen werden gebruikt in de scale-up fase om ervoor te zorgen dat de werknemers de ontvangen autonomie kunnen verzilveren in waardecreatie voor de onderneming omdat de doelstellingen en kader duidelijk zijn en werknemers niet verloren lopen in te veel autonomie. Uit de interviews bleek dat goede communicatie cruciaal is om dergelijke controlemechanismen in te voeren, zodat het ook voor de werknemers duidelijk is waarom het bedrijf dergelijke beslissingen neemt. Respondenten halen ook hierbij aan dat een controlemechanisme gewoonweg gesprekken kan zijn, waarbij goede communicatie ook van belang is.

5.2.4 Controle behouden zonder de creativiteit van de werknemers te beïnvloeden

Het behoud van controle zonder de creativiteit van werknemers te beperken, is een belangrijke uitdaging voor groeiende bedrijven. De literatuur beschrijft het LOC framework van Simons (1994), waarin verschillende vormen van controle worden voorgesteld die creativiteit en innovatie ondersteunen. Dit onderzoek bevestigt de waarde van dergelijke systemen, waarbij respondenten aangeven dat zij proberen controlesystemen te implementeren die de creativiteit van werknemers niet belemmeren, maar juist in goede banen leiden.

Uit de resultaten bleek dat veel bedrijven niet bewust gebruikmaken van een specifiek, gestructureerd controlemechanisme zoals het LOC framework om te kijken of de creativiteit van de werknemers niet belemmerd wordt door de controlemechanismen. In plaats daarvan vertrouwen de respondenten op meer informele methoden, zoals regelmatige teamoverleggen en open communicatiekanalen, om creativiteit te toetsen en bevorderen in de onderneming.

Bovendien werd in de interviews opgemerkt dat het behouden van creativiteit in een omgeving met toenemende controle vaak afhangt van de mate waarin werknemers betrokken worden bij het besluitvormingsproces. Wanneer werknemers inspraak hebben in hoe controlemechanismen worden ingevoerd en toegepast, voelen zij zich meer begrepen en minder beperkt in hun creatieve uitingen. Dit aspect van betrokkenheid bij het ontwerpen van controlesystemen biedt een waardevolle aanvulling op de bestaande literatuur, die vooral gericht is op de theoretische kant van controle en minder op de praktische implementatie in start-ups en scale-ups.

5.3 Balans tussen autonomie en controle

5.3.1 Balans tussen autonomie en controle voor de werknemers in een start-up fase

Eén van de centrale uitdagingen voor start-ups is het vinden van een juiste balans tussen autonomie en controle. De literatuur beschrijft deze balans als cruciaal voor het succes van een start-up, waarbij te veel controle de innovatie kan belemmeren en te veel autonomie kan leiden tot inefficiëntie (Speklé et al., 2017). De resultaten van het onderzoek bevestigen deze bevindingen uit de literatuur. Uit de interviews met de respondenten was te zien dat bedrijven voortdurend streven naar een evenwicht tussen deze twee krachten (controle en autonomie).

Wat nieuw is in mijn onderzoek, is de manier waarop bedrijven in de start-up fase deze balans actief managen door flexibel om te gaan met controlemechanismen. Respondenten gaven aan dat zij vaak controle uitoefenen op een manier die afhankelijk is van de specifieke situatie van het project. Bijvoorbeeld, bij projecten die cruciaal zijn voor de toekomst van het bedrijf, werd meer controle uitgeoefend, terwijl bij minder kritieke projecten meer autonomie werd gegeven aan werknemers. Dit dynamische en situationele gebruik van controlemechanismen wordt niet uitgebreid behandeld in de literatuur en kan als een waardevolle bijdrage worden beschouwd.

Vervolgens werd in de resultaten van het onderzoek opgemerkt dat de mate van controle die wordt uitgeoefend, vaak afhankelijk is van de persoonlijke relatie tussen de oprichter en de werknemers. In kleinere teams, waar de oprichter nauw betrokken is bij het dagelijkse werk, is de controle vaak subtieler en meer gebaseerd op vertrouwen dan op formele structuren. Dit aspect van persoonlijke relaties en vertrouwen als basis voor controle in start-ups is een nieuwe bevinding die niet direct in de literatuur wordt besproken. De werknemers krijgen in de start-up fase vaak veel autonomie omdat de taken zodanig beginnen te groeien en er een klein team is waarover de taken verdeeld moeten worden. De onderneming zou verlies maken indien het te veel werknemers zou aannemen en daarom proberen ze met dit kleine team te overleven, wat ervoor zorgt dat ze behoorlijk veel autonomie krijgen. De bedrijfsleider werkt in deze fase ook mee aan de taken en voert veel directe informele controle uit, dus weet hoe de stand van zaken is door gesprekken met het team. De respondenten halen ook aan dat het een moeilijke opdracht is om de juiste mate van controle in te voeren zonder de vrijheid af te nemen van de werknemers, die zij ook nodig hebben.

5.3.2 Balans tussen autonomie en controle voor de werknemers in een scale-up fase

Tijdens de groeifase van een bedrijf wordt het handhaven van een evenwicht tussen autonomie en controle steeds uitdagender. De literatuur suggereert dat bedrijven in deze fase vaak worstelen om de juiste mate van controle in te voeren zonder de autonomie van werknemers volledig te beperken (Lange et al., 2023). De resultaten van dit onderzoek ondersteunen de literatuur en toont dat bedrijven vaak geneigd zijn om meer controlemechanismen in te voeren naarmate ze groeien, maar ook proberen een zekere mate van autonomie te behouden om de innovatie en flexibiliteit te waarborgen die nog steeds nodig is om als groeiend bedrijf een sterke positie op de markt te bemachtigen of uit te bouwen.

Uit eigen onderzoek blijkt dat bedrijven in de groeifase vaak experimenteren met verschillende vormen van controle om te bepalen welke het meest effectief is in het behouden van de balans tussen autonomie en controle. Respondenten gaven aan dat ze verschillende benaderingen uitproberen, zoals het introduceren van lichte vormen van prestatimanagement of het beperken van controle tot bepaalde afdelingen, om de balans te behouden. Hierbij toetsen ze alle mechanismen ook vaak af met de behoeften van de werknemers om ze in hun waarde te laten en te zorgen dat ze optimaal kunnen werken voor de onderneming. Deze experimentele benadering van controle, waarbij verschillende methoden worden getest en aangepast op basis van de resultaten, wordt niet uitgebreid behandeld in de literatuur en biedt een nieuw perspectief op hoe bedrijven omgaan met groei.

Bovendien werd in de interviews opgemerkt dat de mate van autonomie die aan werknemers wordt gegeven, vaak wordt gezien als een beloning voor bewezen prestaties. Werknemers die hun waarde hebben bewezen in eerdere projecten, krijgen vaak meer autonomie in latere projecten, wat hen motiveert en hun betrokkenheid vergroot. Dit gebruik van autonomie als een vorm van beloning of erkenning is een aspect dat niet veel aandacht krijgt in de bestaande literatuur en biedt een nieuw inzicht in hoe bedrijven de balans tussen autonomie en controle kunnen beheren.

5.3.3 Strategieën om de (juiste) balans tussen autonomie en controle voor de werknemers te behouden

Binnen de literatuur was er geen informatie beschikbaar over bepaalde strategieën om de (juiste) balans te kunnen garanderen of behouden wanneer een bedrijf groeit. De respondenten haalden zelf ook aan dat hier geen eenduidig of juist antwoord voor is, omdat dit afhankelijk is van bedrijf tot bedrijf. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat de bedrijven continu deze balans aftoetsen en afwegen om het zo evenwichtig mogelijk te maken. Bedrijven die groeien willen hun innoverend karakter behouden om een identieke dienst of goed aan te kunnen bieden op de markt, maar daarnaast is er toch een bepaalde controle altijd nodig om ervoor te zorgen dat werknemers en organisatie de juiste richting uitgaan. De respondenten gaven aan dat processen en systemen flexibel werden gehouden omdat ze in een start-up en scale-up zich in een snel veranderende omgeving bevinden die flexibiliteit vraagt. Hierdoor passen ze processen en systemen voor de organisatie zoals de balans tussen controle en autonomie gemakkelijker en sneller aan op basis van feedback.

5.3.4 Uitdagingen en problemen om de balans tussen autonomie en controle te managen tijdens de groei

De literatuur (Puranam et al., 2006) toont aan dat naarmate bedrijven groeien, de noodzaak om meer gestructureerde processen en controlemechanismen in te voeren, toeneemt. Dit komt overeen met de bevindingen van de respondenten uit dit onderzoek. Zo gaf bijvoorbeeld respondent 7 aan dat het moeilijk werd om directe controle te behouden zonder te vervallen in micromanagement, wat een veelvoorkomend probleem is bij groeiende bedrijven. Zowel uit de literatuur bleek wel dat bedrijven aan de slag gaan met systemen zoals Key Performance Indicators, rapportages en gesprekken om controle uit te voeren en autonomie af te toetsen. De respondenten wezen erop dat het gemakkelijk was om autonomie te geven omdat de meerderheid van de werknemers hier blij mee was. Maar ze wezen ook erop dat niemand gelukkig werd van volledige autonomie en er wel een kadering moet zijn en er toch bepaalde controlemechanismen nodig zijn. De uitdaging is om in de groei de juiste balans te vinden tussen autonomie en controle die werkt voor de werknemers binnen de organisatie. Het vinden van juiste controlemechanismen te vinden die niet de behoeften, creativiteit en tevredenheid van de werknemers beperken is de grootste uitdaging.

5.4 Impact van autonomie en controle op de tevredenheid en productiviteit van de werknemers

De literatuur legt een sterke nadruk op het positieve effect van autonomie op de werktevredenheid en productiviteit van werknemers (Gagné & Bhawe, 2011). Dit onderzoek bevestigt deze bevindingen, waarbij meerdere respondenten aangeven dat autonomie een cruciale factor is voor de motivatie en productiviteit van werknemers. Werknemers die meer autonomie ervaren, voelen zich doorgaans meer betrokken bij hun werk en presteren beter. Zowel de literatuur als de eigen resultaten onderstrepen dat autonomie een positieve invloed heeft op de tevredenheid van werknemers. De onderzoeksresultaten tonen aan dat 6 van de 8 respondenten melden dat autonomie bijdraagt aan de tevredenheid van werknemers, wat overeenkomt met de bevindingen van Gagné en Bhawe (2011) en Spiegelaere et al. (2016) die ook autonomie linken aan een hogere werktevredenheid en betrokkenheid voor de werknemers binnen de organisatie.

De literatuur wijst er ook op dat te veel autonomie zonder duidelijke richting kan leiden tot verwarring en verminderde productiviteit (Zhou, 2020). Dit komt overeen met de bevindingen uit je onderzoek, waar meerdere respondenten aangeven dat maximale autonomie zonder een duidelijk kader niet altijd leidt tot tevredenheid en productiviteit. Verschillende respondenten gaven ook aan dat werknemers zonder structuur en kadering niet gelukkig (zullen) zijn. Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat de impact van autonomie op de tevredenheid en productiviteit sterk afhankelijk is van de context en de specifieke taken die werknemers uitvoeren. Terwijl autonomie in sommige gevallen leidt tot hogere productiviteit, kan het in andere gevallen juist leiden tot stress en verminderde prestaties, vooral wanneer de autonomie gepaard gaat met onduidelijke verwachtingen of een gebrek aan ondersteuning.

Een belangrijke nieuwe bevinding is het dynamische aspect van autonomie. Respondenten geven aan dat het aanvankelijk verlenen van autonomie uiteindelijk werd herzien om de productiviteit te verhogen door de doelen beter te definiëren. Dit wijst op de noodzaak van flexibiliteit in het toekennen van autonomie, afhankelijk van de veranderende omstandigheden binnen een organisatie. Mijn onderzoek voegt ook toe dat structuur en leiderschap, naast autonomie, belangrijke factoren zijn voor het behoud van focus en productiviteit. Dit komt voort uit de opmerkingen van respondent 2, die benadrukt dat controle op focus binnen een autonoom werkproces cruciaal is voor het behoud van productiviteit. Dit benadrukt het belang van een benadering waarin autonomie gepaard gaat met begeleiding en controle, wat in de literatuur niet altijd even sterk naar voren komt. Bovendien werd opgemerkt dat controlemechanismen, wanneer ze op een ondersteunende en niet-beperkende manier worden geïmplementeerd, ook een positief effect kunnen hebben op de tevredenheid en productiviteit van werknemers. Dit toont aan dat de balans tussen autonomie en controle, in plaats van een simpel evenwicht, een meer dynamische relatie is waarbij beide elementen elkaar kunnen versterken afhankelijk van hoe ze worden geïmplementeerd. Dit inzicht biedt een nieuw perspectief op de manier waarop bedrijven kunnen streven naar een optimale combinatie van autonomie en controle om de tevredenheid en productiviteit van werknemers te maximaliseren.

5.5 Cultuur

5.5.1 Verandering in cultuur van start-up tot scale-up

De overgang van start-up naar scale-up gaat soms gepaard met een verschuiving in de bedrijfscultuur. De literatuur beschrijft dat bedrijven in deze fase een transitie ondergaan van een informele, persoonlijke cultuur naar een meer gestructureerde en formele cultuur (Gulati & DeSantola, 2016). De respondenten van dit onderzoek bevestigen deze bevindingen en haalden aan dat hun bedrijven af en toe worstelen of hebben geworsteld met het behoud van hun oorspronkelijke cultuur terwijl ze zich aanpassen aan de eisen van een grotere organisatie.

Uit de interviews werd opgemerkt dat bedrijven die tijdens de start-up fase een cultuur van openheid en vertrouwen hebben ontwikkeld, beter in staat blijken te zijn om een evenwicht te behouden tussen autonomie en controle in de scale-up fase. Dit aspect van culturele continuïteit en de invloed ervan op de balans tussen autonomie en controle is een nieuw inzicht dat niet expliciet in de literatuur wordt behandeld en biedt een waardevolle bijdrage aan het begrip van culturele dynamiek in groeiende bedrijven.

5.5.2 Weerspiegeling cultuur in de balans tussen autonomie en controle

De balans tussen autonomie en controle wordt vaak beïnvloed door de cultuur die in de start-up fase is ontwikkeld. Respondenten gaven aan dat bedrijven met een cultuur van vertrouwen beter in staat zijn om een gezonde balans tussen autonomie en controle te handhaven, zelfs naarmate ze groeien.

Wat nieuw is in eigen onderzoek, is de mate waarin deze culturele invloeden niet alleen de huidige balans beïnvloeden, maar ook de toekomstige groei en ontwikkeling van het bedrijf vormgeven. Bedrijven die erin slagen een cultuur van evenwicht te creëren, blijken beter voorbereid te zijn op toekomstige uitdagingen en veranderingen in de markt. Daarnaast werd in de interviews opgemerkt

dat de cultuur van een bedrijf vaak fungeert als een ongeschreven regel die de dagelijkse interacties en beslissingen binnen het bedrijf beïnvloedt.

5.6 Praktische implicaties

De praktische adviezen van de respondenten uit eigen ervaringen voor andere start-ups waren breed uiteenlopend. Er werd door meerdere respondenten aangehaald om altijd de oefening te maken alsof er meer werknemers zijn, dus stel een organisatie heeft nu 10 werknemers, dan werd er altijd al alles bedacht op 25 werknemers. Zo zorgen organisaties dat alles klaar is voor de groei tot 25 werknemers bijvoorbeeld en zijn de processen en systemen hier ook op ingesteld. Andere respondenten gaven aan om zo flexibel mogelijk te blijven als jonge onderneming en altijd open te staan voor feedback. Hierdoor krijgen werknemers ook de ruimte om hun eigen aanpak te ontwikkelen en kunnen zij beter omgaan met de aangeboden autonomie en controle. Een aantal respondenten haalde ook aan om een management tijdig te installeren als founder. Het is voor bedrijfsleider ook belangrijk om de eigen autonomie en controle over taken binnen de organisatie los te laten. Door een management team op te richten, kunnen zij de controle uitvoeren over de taken en kan de founder zelf meer zich bezig houden met de groei van de onderneming in het algemeen. Het belang van innovatie en creativiteit dat verbonden zit aan autonomie voor de werknemers werd vaker als belangrijk onderstreept door respondenten. Wanneer een organisatie nog jong en groeiend is, zijn er niet veel overschotten van middelen om fouten te compenseren, waardoor alles meteen goed dient te verlopen. Hierbij hechten ze belang aan de producten of diensten die worden aangeboden op de markt, dat deze uniek dienen te zijn om zich te kunnen positioneren. De uniekheid daarvan is bepaald door de creativiteit binnen de onderneming. Daarboven is het ook op dat vlak belangrijk om goed om te gaan met de feedback van de markt na de eerste aankopen om hierop te kunnen reageren en zich te versterken.

5.7 Conclusie

Het onderzoek heeft op een overtuigende manier blootgelegd hoe start-ups en scale-ups worstelen, maar ook profiteren van de dynamiek tussen autonomie en controle binnen hun ondernemingen. Deze twee factoren in een onderneming blijken niet alleen belangrijk te zijn voor de dagelijkse werking van ondernemingen, maar ook voor het bepalen van de richting en de groei op lange termijn. De bevindingen van dit onderzoek bieden inzichten in hoe deze balans effectief beheerd kan worden in de start-up en transitie naar een scale-up.

In de start-up fase wordt autonomie traditioneel gezien als een bevorderaar voor innovatie en creativiteit binnen de onderneming en voor de werknemers. Werknemers hebben hierbij vaak de vrijheid om verschillende taken en rollen te vervullen, wat hen in staat stelt om flexibel in te spelen op de snel veranderende eisen binnen een start-up. Dit onderzoek bevestigt dat autonomie inderdaad een essentiële component is binnen de context van een start-up, omdat het de werknemers in staat stelt om snel te reageren op nieuwe kansen in de markt en zelf beslissingen te kunnen nemen indien nodig. De beperkte middelen, meer vlakke organisatiestructuren en kleinere teams die kenmerkend zijn voor start-ups ondersteunen dit klimaat van hoge autonomie, wat door zowel het onderzoek als literatuur onderstreept werd. Een belangrijk nieuw inzicht dat dit onderzoek biedt is dat te veel

autonomie zonder voldoende richtlijnen kan leiden tot inefficiëntie en verwarring onder de werknemers. Dit blijkt vooral een probleem te vormen wanneer er een gebrek is aan een duidelijk kader en structuur, waardoor het voor werknemers moeilijk is om prioriteiten te stellen overheen alle taken. Terwijl eerdere literatuur waarschuwt voor de risico's van autonomie zonder ondersteuning, laat dit onderzoek zien hoe die problematiek zich specifiek voordoet in start-ups. Het benadrukt de noodzaak van een gebalanceerde aanpak waarbij autonomie gepaard gaat met ondersteuning en richting vanuit het management, vooral wanneer werknemers minder ervaren zijn.

Naarmate bedrijven groeien en de transitie maken van start-up naar scale-up, verandert de dynamiek tussen autonomie en controle. De literatuur beschrijft deze verschuiving als een overgang van een informele, autonome werkomgeving naar een meer gestructureerde en gecontroleerde setting. Dit onderzoek bevestigt deze verschuiving en toont aan dat, hoewel de processen en controlemechanismen onvermijdelijk worden geïntroduceerd naarmate een bedrijf groeit dat niet noodzakelijkerwijs leidt tot een afname van autonomie voor de werknemers. Integendeel, werknemers die bewezen hebben over de juiste vaardigheden te beschikken, kunnen zelfs meer autonomie krijgen. Een bijdrage van dit onderzoek is de identificatie van de rol van bedrijfscultuur in het behouden van autonomie tijdens de groeifase. Bedrijven die tijdens de start-up fase een cultuur van vertrouwen hebben ontwikkeld, blijken beter in staat te zijn om formele structuren te introduceren. Dit wijst op het belang van een sterke bedrijfscultuur van het begin, wat de literatuur wel erkent, maar niet direct koppelt aan de mate van autonomie tijdens de scale-up fase. Het onderzoek benadrukt hoe een cultuur van vertrouwen en open communicatie kan helpen bij het overbruggen van de kloof tussen de behoefte aan controle en het behoud van autonomie. Daarnaast heeft het onderzoek een nieuwe dimensie gegeven aan het begrip van management in de scale-up fase. Terwijl het management in de start-up fase vaak sterk betrokken is bij de uitvoering van dagelijkse activiteiten, verschuift deze rol in de scale-up fase naar meer coaching en strategisch leiderschap. Dit onderzoek toont aan dat een dergelijke overgang belangrijk is voor het succes en groei van de onderneming op de lange termijn, omdat het management zich moet focussen op het grotere geheel en de werknemers begeleiden zonder hen te beperken in hun autonomie.

Controle wordt in de start-up fase vaak informeel en direct door de oprichter uitgeoefend, wat zowel voordelen als nadelen met zich meebrengt. Dit onderzoek heeft een belangrijke nieuwe bijdrage geleverd door de nadelige effecten van informele controlemechanismen te benadrukken. In gevallen waarin de verwachtingen van de oprichter niet duidelijk gecommuniceerd worden, kan dit leiden tot spanningen en conflicten tussen de oprichter en de werknemers.

In de scale-up fase wordt het gebruik van formele controlemechanismen onvermijdelijk om de consistentie en efficiëntie van het bedrijf te waarborgen. Dit onderzoek bevestigt dat naarmate bedrijven groeien, er behoefte is aan gestructureerde controlemechanismen, zoals prestatiesystemen of metingen, om de prestaties en richting van de organisatie te monitoren. Dit onderzoek toont aan dat een hybride aanpak waarbij bedrijven formele controlesystemen combineren met behoud van autonomie, wat bijdraagt aan de consistentie zonder de creativiteit van de werknemers te belemmeren, de oplossing is voor een goede balans. Bovendien bewijst dit onderzoek een inzicht dat controlemechanismen in de scale-up fase reactief worden

geïmplementeerd als reactie op specifieke uitdagingen die zich voordoen tijdens de groei, zoals het managen van een groter team of het waarborgen van kwaliteit van producten of diensten. Dat toont aan dat de introductie van controlemechanismen niet alleen een kwestie kan zijn van schaalvergroting, maar een strategische reactie op interne en externe veranderingen.

Een van de belangrijkste uitdagingen voor zowel start-ups als scale-ups is het vinden van de juiste balans tussen autonomie en controle. De literatuur stelt dat die balans essentieel is voor het succes en groei van een onderneming. Het onderzoek bevestigt die stelling en toont aan dat bedrijven tools of initiatieven ontwikkelen om de balans te beheren, waarbij flexibiliteit van belang is. Bijvoorbeeld, bij cruciale projecten wordt meer controle uitgeoefend, terwijl bij minder kritieke projecten werknemers meer autonomie krijgen. Deze dynamische en situationele aanpak van controlemechanismen wordt niet uitgebreid behandeld in de eerdere literatuur. Het onderzoek wijst ook op de rol van persoonlijke relaties en vertrouwen in het beheren van de balans tussen autonomie en controle. In kleinere teams waar de oprichter nauw betrokken is bij het dagelijkse werk, is de controle vaak subtieler en gebaseerd op persoonlijke interacties in plaats van formele structuren. Daarnaast heeft het onderzoek aangetoond dat in de scale-up fase bedrijven vaak experimenteren met verschillende vormen van controle en feedback verzamelen, om zo te bepalen welke het meest effectief is in het behouden van de balans tussen autonomie en controle.

Dit onderzoek bevestigt dat autonomie een positieve invloed heeft op de motivatie en productiviteit van werknemers, maar het benadrukt ook de complexiteit van die relatie. Het blijkt dat te veel autonomie zonder duidelijke richtlijnen kan leiden tot verwarring en verminderde productiviteit, vooral wanneer werknemers zich verloren voelen zonder structuur en ondersteuning. Daardoor speelt te veel autonomie ook op een negatieve manier in op de tevredenheid van werknemers. Uit het onderzoek bleek dat autonomie een sterk dynamisch karakter heeft. Bedrijven passen de mate van autonomie aan op basis van veranderende omstandigheden, waarbij doelen worden gecommuniceerd om de productiviteit te verhogen. Dat wijst op de noodzaak van een flexibele aanpak in het toekennen van autonomie, afhankelijk van de context en specifieke taken van de werknemers. Wanneer controle wordt geïmplementeerd op een manier die de creativiteit niet belemmert maar juist begeleidt, kan dit een positief effect hebben op zowel de tevredenheid als de productiviteit van werknemers.

Uit de bevindingen van dit onderzoek is duidelijk dat het beheren van de balans tussen autonomie en controle geen eenvoudig of eenmalig proces is. Het vereist een voortdurende afweging en aanpassing, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke context van de organisatie, de aard van de taken en de behoeften van de werknemers. De uitdaging voor groeiende bedrijven is om deze balans op een flexibele en dynamische manier te beheren, waarbij de focus ligt op zowel de huidige prestaties als de toekomstige groei en ontwikkeling van de onderneming.

6 Beperkingen en aanbevelingen

Een beperking van dit onderzoek is de beperkte samplegrootte. Het onderzoek is gebaseerd op interviews met acht founders van ondernemingen in België. Hoewel de diepte-interviews waardevolle inzichten bieden, is de beperkte samplegrootte een beperking voor de generaliseerbaarheid van de bevindingen (Mortelmans, 2013). Hierdoor kunnen de resultaten mogelijk niet representatief zijn voor alle start-ups en scale-ups. Toekomstig onderzoek zou dus kunnen streven naar een grotere steekproef (kwantitatief onderzoek) van bedrijven, over meerdere sectoren en geografische regio's. Aan de hand van kwantitatief onderzoek zou de generaliseerbaarheid van de bevindingen aanwezig zijn en kan het ook een breder perspectief bieden (Baarda & de Goede, 2006).

Een tweede beperking is dat de bevindingen sterk afhankelijk zijn van de ervaringen en percepties van de geïnterviewde founders. Er bestaat een risico dat respondenten hun eigen bedrijf en praktijken mogelijk in een positiever daglicht plaatsen dan het effectief is. Ondanks de anonimiteit willen bedrijfsleiders toch niet graag slecht praten over hun eigen onderneming. Dat kan de objectiviteit van de resultaten beïnvloeden, omdat de founders zich sneller zullen focussen op het positieve en het negatieve verdoezelen.

Een laatste beperking van dit onderzoek is het moment van de uitvoering. Scale-ups opereren in een snel veranderende omgeving en de bevindingen van het onderzoek zijn een momentopname van de huidige situatie. De uitdagingen en oplossingen die in dit onderzoek zijn geïdentificeerd, kunnen in de toekomst veranderen naarmate de bedrijven verder groeien. Binnen dit onderzoek zijn het 7 scale-ups en 1 volwassen bedrijf, het zou goed zijn om in toekomstig onderzoek ook groeiende start-ups te betrekken omdat zij op het moment van onderzoek kampen met de uitdagingen en problemen om de balans tussen autonomie en controle in evenwicht te houden..

Een longitudinaal onderzoek dat bedrijven gedurende meerdere jaren volgt, zou waardevolle inzichten kunnen bieden in hoe de balans tussen autonomie en controle zich steeds ontwikkelt naarmate bedrijven verder groeien. Op die manier kan de verandering doorheen de tijd en groei nog dieper worden onderzocht. Dit zou inzicht kunnen geven in de langetermijneffecten van verschillende HR-strategieën op bedrijfsgroei en werknemersbetrokkenheid.

Omdat de context van een sector van invloed kan zijn op de manier waarop autonomie en controle worden beheerd, zou vergelijkend onderzoek tussen verschillende industrieën of bedrijfstypes nuttig zijn. Dit zou helpen om te bepalen welke bevindingen algemeen toepasbaar zijn en welke specifiek zijn voor bepaalde bedrijfstypen.

Daarboven zou toekomstig onderzoek nog dieper kunnen ingaan op hoe verschillende culturele factoren (zoals nationale cultuur) de balans tussen autonomie en controle beïnvloeden. Dit zou bedrijven kunnen helpen bij het ontwikkelen van op maat gemaakte strategieën die rekening houden met culturele verschillen.

Tot slot zou toekomstig onderzoek kunnen onderzoeken hoe technologische tools kunnen helpen bij het handhaven van de balans tussen autonomie en controle tijdens de groei, aangezien de snelle

evolutie van technologieën die bedrijfsprocessen kunnen automatiseren en ondersteunen. Dit zou kunnen leiden tot nieuwe inzichten in hoe technologie de HR-processen kan ondersteunen in de context van groeiende bedrijven.

7 Referentielijst

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
doi:10.5465/256995
- Amin, B. M. D. (2018). The impact of career planning, employees' autonomy and manager recognition on employees' productivity in manufacturing firms. *International Journal of Management Research and Studies*, 1(2). <https://dx.doi.org/10.33826/ijmras/v01i02.3>
- Baarda, B., & de Goede, M. P. M. (2006). *Basisboek methoden en technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek* (Vierde, geheel herziene druk ed.). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Bachtar, N. K., Setiawan, A., Prastyan, G. A., & Kijkasiwat, P. (2023). Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 345-360.<https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>
- Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(2), 307-320.
<https://doi.org/10.1108/14626000710746727>
- Bates, G. D. (1995). Employee performance standards: What works best? *Journal of Management in Engineering*, 11(4), 24-26. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(1995)11:4(24)
- Bedford, D. S., & Malmi, T. (2015). Configurations of control: An exploratory analysis. *Management Accounting Research*, 27, 2-26. doi:10.1016/j.mar.2015.04.002
- Bjørnholt, B., Boye, S., & Mikkelsen, M. F. (2022). Balancing managerialism and autonomy: A panel study of the link between managerial autonomy, performance goals, and organizational performance. *Public Performance & Management Review*, 45(6), 1258-1286.
doi:10.1080/15309576.2022.2048399
- Bocken, N. M. P., Fil, A., & Prabhu, J. (2016). Scaling up social businesses in developing markets. *Journal of Cleaner Production*, 139, 295-308. doi:10.1016/j.jclepro.2016.08.045
- Bouguila, S. (2019). Employee freedom: Till what extent? *International Journal of Research - GRANTHAALAYAH*, 7(3), 184-193. <https://dx.doi.org/10.29121/granthaalayah.v7.i3.2019.974>
- Bruce, D., Deskins, J., Hill, B., & Rork, J. (2009). (small) business activity and state economic growth: Does size matter? *Regional Studies*, 43(2), 229-245. doi:10.1080/00343400701808915
- Caers, R. (2020). *Human resource management in essentie* (Zesde ed.). Antwerpen: Intersentia.
- Cesinger, B., Gundolf, K., & Géraudel, M. (2018). Growth intention and sales revenue growth in small business: The mediating effect of firm size growth. *International Journal of Technology Management*, 75(1-4), 1-14. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2018.10016461>

- Charmaz, K., & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 305-327. doi:10.1080/14780887.2020.1780357
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-32.
- Coad, A., Bornhäll, A., Daunfeldt, S., & McKelvie, A. (2024). Scale-ups and high-growth firms: Theory, definitions, and measurement (1st ed.). *Singapore: Springer Nature*. doi:10.1007/978-981-97-1379-0
- Coad, A., Cowling, M., & Siepel, J. (2017). Growth processes of high-growth firms as a four-dimensional chicken and egg. *Industrial and Corporate Change*, 26(4), 537-554. doi:10.1093/icc/dtw040
- Crnogaj, K., & Rus, M. (2023). From start to scale: Navigating innovation, entrepreneurial ecosystem, and strategic evolution. *Administrative Sciences*, 13(12), 254. doi:10.3390/admsci13120254
- Davila, T., & Foster, G. (2005). Startup firms' growth, management control systems adoption and performance. *Social Science Research Network*, doi:10.2139/ssrn.875568
- De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment. *Management Accounting Research*, 29, 1-12. doi:10.1016/j.mar.2015.06.002
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2016). Not all autonomy is the same. different dimensions of job autonomy and their relation to work engagement & innovative work behavior. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(4), 515-527. doi:10.1002/hfm.20666
- Detwal, P. K., Soni, G., Kumar, D., & Ramtiyal, B. (2023). Data-driven techniques in logistics & supply chain management: A literature review. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71(1), 140-155. <https://doi.org/10.1109/OTCON56053.2023.10114034>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Eichbaum, S. (2021). Cofounder Matchmaking: What Makes a Good Cofounder and Where to Find One.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25-32.

- Freeman, D., & Siegfried Jr, R. L. (2015). Entrepreneurial leadership in the context of company start-up and growth. *Journal of Leadership Studies (Hoboken, N.J.)*, 8(4), 35-39. doi:10.1002/jls.21351
- Gagné, M., Bhawe, D. (2011). Autonomy in the Workplace: An Essential Ingredient to Employee Engagement and Well-Being in Every Culture. In V. Chirkov, R. Ryan, & K. Sheldon (Eds.), *Human autonomy in cross-cultural context* (Vol. 1, pp. 163-187). Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-9667-8_8
- Gudgin, G., 1978, *Industrial Location Process and Regional Employment Growth*, Farnborough, Hants: Saxon House.
- Gulati, R., & DeSantola, A. (2016). Start-ups that last. *Harvard Business Review*
- Gutterman, A. S. (2024). Managing Growth and Change. SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4602890>
- Hadden, T., 1977, *Company Law and Capitalism*. London: Weidenfeld and Nicholson
- Hak, T. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 12(3).
- Hellmann, T., & Kavadias, S. (2016). Scale-up UK: Growing businesses, growing our economy. Project report. Barclays.
- Helms, M. M., & Renfrow, T. W. (1994). Expansionary processes of the small business: A life cycle profile. *Management Decision*, 32(9), 43-45. doi:10.1108/00251749410071621
- Heneman, H. G., Schwab, D. P., & Fossum, J. A. (1980). *Personnel human resource management*. Homewood: Irwin.
- Hennink, M., Hutter, I., & Bailey, A. (2020). Qualitative research methods. *Sage*.
- Hull, J. (2016). How your leadership has to change as your startup scales. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/05/how-your-leadership-has-to-change-as-your-startup-scales>
- Kanat- Maymon, Y., & Reizer, A. (2017). Supervisors' autonomy support as a predictor of job performance trajectories. *Applied Psychology*, 66(3), 468-486. doi:10.1111/apps.12094
- Keeble, D., 1976, *Industrial Location and Planning in the United Kingdom*.
- Kerssens- van Drongelen, I. (2001). The iterative theory- building process: rationale, principles and evaluation. *Management Decision*, 39(7), 503-512.
- Kleiman, L.S. (2004), *Human Resource Management: A Managerial Tool for Competitive Advantage*, 3rd ed, Cincinnati, Ohio: Atomic Dog Publishing.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal human resource management practices in small growing firms. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 16-40. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00123.x>

- Kotter, J. P., & Sathe, V. (1978). Problems of human resource management in rapidly growing companies. *California Management Review*, 21(2), 29-36. <https://doi.org/10.2307/41164804>
- Lange, F., Tomini, N., Brinkmann, F., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2023). Demystifying massive and rapid business scaling – an explorative study on driving factors in digital start-ups. *Technological Forecasting & Social Change*, 196, 122841. doi:10.1016/j.techfore.2023.122841
- Lauring, J., & Kubovcikova, A. (2022). Delegating or failing to care: Does relationship with the supervisor change how job autonomy affect work outcomes? *European Management Review*, 19(4), 549-563. doi:10.1111/emre.12499
- Lee, D. Y., & Jo, Y. (2023). The job demands-resource model and performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 14, 1194018-1194018. doi:10.3389/fpsyg.2023.1194018
- Li, J., Han, X., Qi, J., & He, X. (2021). Managing One's career: The joint effects of job autonomy, supervisor support, and calling. *Journal of Career Development*, 48(6), 973-986. doi:10.1177/0894845320906464
- Lin, Y., Chen, C., & Lin, B. (2017). The influence of strategic control and operational control on new venture performance. *Management Decision*, 55(5), 1042-1064. doi:10.1108/MD-07-2015-0324
- Luger, M. I., & Koo, J. (2005). Defining and tracking business start-ups. *Small Business Economics*, 24(1), 17-28. doi:10.1007/s11187-005-8598-1
- Lukka, K. & Granlund, M. (2003). Paradoxes of management and control in a new economy firm. in: Management accounting in the digital economy (p. 239–259). Oxford: Oxford University Press
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., & Hakanen, J. (2016). Work engagement-team performance relationship: Shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772-790. doi:10.1111/joop.12154
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human resource management* (8th ed.). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (Vierde, herziene druk ed.). Leuven: Acco.
- Nadali, A., Grilo, A., & Zutshi, A. (2018). A conceptual framework of risk identification for scale up companies in transition period. *IEOM Society International*.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright, P.M. (2007), *Human Resource Management*, New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company (Indian Print).
- Nurwati, N. (2013). Effect of management control to organizational culture, compensation, work behavior and employees performance. *IOSR Journal of Business and Management*, <https://doi.org/10.9790/487X-0844052>
- Picken, J. C. (2017). From startup to scalable enterprise: Laying the foundation. *Business Horizons*, 60(5), 587-595. doi:10.1016/j.bushor.2017.05.002

- Pilukienė, L. (2017). Importance of motivation and work pay of young employees in the value creation chain of a business company: Assessment of changes in and formation of expectations. *Business, Management and Education*, 15(2), 211-226. <https://doi.org/10.3846/bme.2017.375>
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2006). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2), 263-280. doi:10.5465/amj.2006.20786062
- Ries, E. (2011). *The lean startup: The Million Copy Bestseller Driving Entrepreneurs to Success*. Penguin UK.
- Safari, M., & Kazemi Saraskanrood, Z. (2023). Drivers of the Target Financial Leverage and Speed of Adjustment in Small and Medium-Sized Companies at Different Stages of Life Cycle. *European Journal of Studies in Management and Business*, 25, 16-31. <https://doi.org/10.32038/mbrq.2023.25.02>
- Shamshina, J. L., & Rogers, R. D. (2020). Are ionic liquids enabling technology? startup to scale-up to find out. In M. B. Shiflett (Ed.), *Commercial applications of ionic liquids*(pp. 69-85). Cham: Springer International Publishing. doi:10.1007/978-3-030-35245-5_4
- Silitonga, M. A. R., & Batubara, M. (2023). Does flexible working time make start-up company workers more engaged? *Enlighten (Langsa, Aceh, Indonesia)*, 6(2), 111-122. doi:10.32505/enlighten.v6i2.6630
- Simons, R. (1994). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business Press.
- Skopenko, N., Kyrychenko, O., & Kyrychenko, I. (2023). Digitalization of business as a key to the growth of competitiveness and companies' successful development in a dynamic business medium. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 38(1), 5-15. <https://doi.org/10.24263/2225-2924-2023-29-1-5>
- Smirnova, E. A., & Lukashov, S. O. (2022). Essence and ways of business scale. *International Journal of Business*, 13(11), 46-55. <https://dx.doi.org/10.52013/2658-7556-73-11-46>
- Snider, M. (2001). *Human relations management in young, growing companies: A manual for entrepreneurs and executives* (1st ed.). ABC-CLIO, LLC.
- Speklé, R. F., van Elten, H. J., & Widener, S. K. (2017). Creativity and control: A Paradox—Evidence from the levers of control framework. *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 73-96. doi:10.2308/bria-51759
- Steigertahl, L., & Mauer, R. (2018). EU Startup Monitor 2018 Report. EU Startup Monitor. <http://startupmonitor.eu/EU-Startup-Monitor-2018-Report-WEB.pdf>
- Stewart, G. L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29-55. doi:10.1177/0149206305277792

- Taylor, G. L., Snyder, L. J., Dahnke, K. F., & Kuether, G. (1995). Self-directed R&D teams: What makes them effective? *Research Technology Management*, 38(6), 19-23.
doi:10.1080/08956308.1995.11674302
- Terry, P. E. (2022). Well-being and evolving work autonomy: The locus of control construct revisited. *American Journal of Health Promotion*, 36(4), 593-596.
doi:10.1177/08901171221081786
- Thu, T. T. H., Watanabe, R., & Sumita, T. (2021). The effect of human resource management practices on employee`s job satisfaction: A case study on japanese agribusiness in vietnam. *Management Science Letters*, , 1463-1472.
- van de Brake, J. (2020). Voor- en nadelen van werken in meerdere teams: de rol van ervaring in de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 33(1), 35-52.
- Verhoeven, N. (2011). Wat is onderzoek. *Praktijkboek voor methoden en technieken*.
- Vonoga, A. (2018). START-UPS – AN ELEMENT FOR ECONOMIC GROWTH AND INNOVATIVENESS. *Latgale National Economy Research*, 1(10), 159–159.
<https://doi.org/10.17770/Iner2018vol1.10.3458>
- White, R. E., & Cooper, K. (2022). Qualitative Research in the Post-Modern Era.
- Wijayanto Aripadono, H. (2023). Competitive advantage using a resource-based view startup education technology in Indonesia. *ISBEST Conference Proceedings*, 2(1), 787-797.
<https://doi.org/10.33830/isbest.v2i1.787>
- Wilkinson, A. (1998). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
doi:10.1108/00483489810368549
- Yu-qin, X. (2011). The content of person-organization fit: A multidimensional framework. Paper presented at the 483-488. doi:10.1109/ICMSE.2011.6070006
- Zhou, E. X. (2020). The “Too-Much-of-a-Good-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. *Psychology*, 11, 299-313.<https://doi.org/10.4236/psych.2020.112019>
- Zhou, J. and Shalley, C.E. (2003), "RESEARCH ON EMPLOYEE CREATIVITY: A CRITICAL REVIEW AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH", *Research in Personnel and Human Resources Management*(*Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 22), Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 165-217. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22004-1](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22004-1)

8 Bijlage

8.1 Interviewprotocol

In dit onderdeel staan de richtlijnen en vragen die tijdens de interviews gevolgd zijn. Het doel van het protocol is om consistent te blijven en betrouwbaarheid te waarborgen over de verzamelde informatie.

Introductie

"Goedendag, mijn naam is Dayo Croes, masterstudent Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Voor mijn masterproef doe ik een onderzoek naar scale-ups hoe zij in de groeifase van start-up naar de huidige scale-up het HR-proces een versnelling hoger kunnen schakelen. Dat is een kwalitatief onderzoek waarbij ik 8 bedrijfsleiders zal interviewen. Na de interviews wordt er onderzocht welke verschillen of overeenkomsten er zijn tussen de ondernemingen."

"Bedankt alvast om tijd vrij te nemen voor dit interview, het zal enorm helpen voor mij om een succesvolle masterproef te verwezenlijken."

"Het is ook van belang dat u weet hoe de informatie uit dit interview gebruikt zal worden. Ik zal een aantal vragen stellen en dit later uittypen en verwerken. Wat er exact gezegd is, zal openbaar niet beschikbaar zijn. Daarentegen zullen wel enkele citaten uit het interview openbaar beschikbaar zijn om de resultaten te illustreren. Deze zullen anoniem gemaakt worden. Mijn finale masterproef zal worden gedeeld met alle respondenten die dit graag dienen te ontvangen, in de vorm van een digitale kopie."

"Na het beëindigen van mijn onderzoek zal de opname dan ook verwijderd worden. Het doel van de opname en mijn onderzoek is duidelijk voor u? Heb ik uw toestemming om van start te gaan met de opname nu? "Of zijn er nog enkele vragen?"

"Ik wil nog even delen met u dat u ook elk moment een vraag kan weigeren en dan zullen we die ook overslaan. Er zijn namelijk geen foute antwoorden en ieder antwoord heeft de functie om uw mening in kaart te brengen binnen mijn onderzoek."

Interviewvragen

1. Demografische vragen: We beginnen met enkele algemene vragen om een beter beeld te krijgen van uzelf en de onderneming.
 - Kunt u een korte beschrijving geven van uw onderneming en uw rol binnen het bedrijf?
 - Wat motiveerde u om deze onderneming te starten?

2. Autonomie in de Werkomgeving:
 - Hoe beschrijft u de autonomie die uw werknemers hadden tijdens de start-up fase?
 - Hoe heeft de mate van autonomie voor werknemers zich ontwikkeld naarmate uw onderneming groeide naar een scale-up? (Op welke manieren stimuleert uw bedrijf autonomie onder de werknemers?)
 - Kunt u voorbeelden geven van hoe autonomie in de praktijk wordt gebracht binnen uw teams en hoe autonomie heeft bijgedragen aan het succes van uw bedrijf, zowel als start-up en als scale-up?
3. Controle en Monitoring:
 - Hoe heeft u controle uitgeoefend op de dagelijkse activiteiten tijdens de start-up fase?
 - Wat zijn de belangrijkste controlemechanismen die uw organisatie gebruikt om de activiteiten en prestaties van werknemers te monitoren? Of welke veranderingen in controlemechanismen heeft u doorgevoerd toen uw onderneming een scale-up werd?
 - Hoe zorgt u ervoor dat er genoeg controle is, zonder de autonomie en creativiteit van uw werknemers te beïnvloeden?
4. Balans tussen Autonomie en Controle:
 - Hoe vindt uw organisatie de balans tussen het bieden van autonomie en het handhaven van controle tijdens de groeifase?
 - Welke specifieke strategieën heeft u geïmplementeerd om een goede balans tussen autonomie en controle te behouden?
 - Zijn er specifieke uitdagingen of problemen die u bent tegengekomen bij het managen van deze balans in de overgang van start-up tot scale-up?
5. Effecten van Autonomie en Controle:
 - Hoe beïnvloedt de balans tussen autonomie en controle de tevredenheid en productiviteit van uw werknemers?
6. Cultuur en waarden:
 - Is de cultuur veranderd in de transitie van start-up naar scale-up?
 - Hoe weerspiegelt de bedrijfscultuur de balans tussen autonomie en controle?
7. Toekomstvisie:
 - Zijn er specifieke initiatieven of strategieën gepland om de balans tussen controle en autonomie te optimaliseren in de toekomst?
 - Welk advies zou u geven i.v.m. het evenwicht tussen controle en autonomie aan start-ups die zich voorbereiden om de transitie naar een scale-up te maken?

Afsluiting

Bedankt voor het interview: de antwoorden en de genomen tijd. Vragen of hij/zij een digitale kopie wenst te ontvangen na het afronden van mijn onderzoek?