

ANDY COOMANS

VAN

zelfstandige

NAAR

ondernemer

IN 15 UITDAGINGEN

GEGARANDEERDE
BOOST
VOOR JOUW
BUSINESS*

* Tenzij je dit boek laat liggen of als onderlegger gebruikt.

VAN ZELFSTANDIGE NAAR ONDERNEMER IN 15 UITDAGINGEN

© 2018 Andy Coomans

Eerste druk: oktober 2018
Alle rechten voorbehouden

Uitgegeven door: Andy Coomans
www.andycoomans.be

Auteur: Ikzelf (zie cover)

Design: William Morren

Chief-editor: Valerie Van den Broeck

Eindredactie: Valerie Van den Broeck
Daisy Nys

Project manager: Mike Pacolet

Papier: Bomen

Drukkerij: New Energy Drukwerk
Clarissenhof 11
4133 AB Vianen (Ut)
Nederland

Distributie: nmg n.v.
Betekomsesteenweg 69D
3200 Aarschot
België

ISBN: 9789090311357

Alle rechten voorbehouden. Niets in deze uitgave, zelfs gedeeltelijk, mag verveelvoudigd, gereproduceerd, gedigitaliseerd, openbaar gemaakt of anderszins gebruikt worden, behoudens de bij wet bepaalde uitzonderingen, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs of de respectievelijke rechthebbenden. Alle rechten op de verklarende en illustrerende grafieken en afbeeldingen in deze uitgave behoren uitsluitend toe aan Andy Coomans.

Dank u

Aan mijn vrouw Daisy, zonder wie ik mijn doel nooit had bereikt. Aan mijn zakenpartner Stijn die vanaf het begin meebouwde aan mijn avontuur. Aan mijn ouders om me mijn ding te laten doen en me kansen te geven, ook al wisten ze bij God niet waarmee ik bezig was. Aan iedereen die ons bureau 'nmg' mee vormde of me stuwde in mijn persoonlijke ambities en me inzichten gaf. Maar ook aan iedereen die me ooit obstakels voor de voeten gooide. Jullie hebben me de wilskracht gegeven om door te zetten toen het moeilijk werd, me uit mijn comfortzone geduwd én me laten groeien als mens.

Bedankt!

En karma is *a bitch* ...



De weg van ondernemers

Reeds meer dan 30 jaar doe ik onderzoek naar de denk- en doepatronen van succesvolle topondernemers. Dankzij dit onderzoek kreeg ik een duidelijk zicht op de do's en don'ts van ondernemen en hoe je een succesvol bedrijf bouwt. Ondernemen is geen beroep, het is een levensstijl. Je staat ermee op, je gaat ermee slapen en op sommige momenten lig je er zelfs van wakker. Het beheerst je leven en vaak ook dat van je naasten. Er bestaat dan ook geen gemakkelijke weg richting een succesvolle onderneming. Elke ondernemer krijgt te maken met obstakels en uitdagingen. De manier waarop je hiermee omgaat, vormt je als ondernemer. Ondernemen is een proces van continu leren. Je leert uit ondervinding, uit boeken, uit seminars en trainingen, maar even goed van andere ondernemers. De meeste ondernemers kennen immers dezelfde uitdagingen: de juiste work-lifebalans vinden, klanten zoeken, jezelf en je aanbod verkopen, inkomsten genereren, een goede service leveren, de juiste mensen vinden, een geoliede organisatie op poten zetten, ...

Het is dan ook zinvol om ervaringen te delen met andere ondernemers. En dat is exact wat Andy Coomans in dit boek doet. Hij vertelt over zijn eerste stappen als ondernemer en over hoe hij de switch maakte van zelfstandige naar ondernemer. Hij doet dit op een eerlijke, gevatte en soms ook grappige manier, met zijn succesverhalen, maar ook zijn mislukkingen. Daarnaast deelt hij technieken en strategieën die hem hebben geholpen om zijn succesvolle onderneming uit te bouwen. Zijn verhaal is een inspiratiebron voor elke ambitieuze ondernemer in gelijk welke sector.

Carl Van de Velde

Ondernemer, Business Mentor, Spreker & Auteur



The silver bullet

There is no playbook that guarantees success for the entrepreneur. Part of the issue is that we are all running a different race: to be the richest, or the happiest, or the biggest, or the most content, or to sell within 5 years and so on. While there are some common themes and threads to growing a business, but there is not one secret formula. No one silver bullet that works for all.

So, we have to figure out what will work for us. As a result we need people around us who can help us see the whole picture. People who can guide and nudge us. People who have been there and done it to help us go and do it. And that is what this book is all about. To learn how to grow a business requires a bit of humility and vulnerability. It can be tough to admit that you don't know all the answers. So surround yourself with people, books, systems and processes that give you access to best help that works for you. This book will be a most valuable part of that toolkit to accelerate your growth. Why learn the hard way when you can take an easier path and listen to people like Andy Coomans who can help you move to the next level?

Robert Craven

International Keynote Business speaker
Author & Business growth mentor



Inhoudsopgave



| | |
|---|-----------|
| Dank u | 3 |
| De weg van ondernemers | 4 |
| The silver bullet | 5 |
| Inhoudsopgave | 7 |
| Voorwoord | 13 |
| Van idee naar zolderkamer | 17 |
| Een diploma is GEEN voorwaarde tot succes | 19 |
| De oorsprong van vechtlust? | 20 |
| Je kan niet alles hebben, gewoon omdat je het wil | 21 |
| Maar ik ben ambitieus? | 23 |
| De grote klim | 24 |
| Aan de slag | 27 |
| Durven kiezen voor passie | 31 |
| Hallo mevrouw de Fiscus | 32 |
| Stoppen met mijn dagjob? | 36 |
| Bruggen en dynamiet | 39 |
| Bepaal je ethisch kompas | 40 |
| Aan de slag | 42 |
| Samen of alleen? | 49 |

| | |
|--|------------|
| Je partner in de zaak | 50 |
| Helemaal weg van zekerheid | 52 |
| Een blik vooruit | 53 |
| What happens at work stays at work | 54 |
| Werk aan je strategisch actieplan | 55 |
| De 4 bedrijfspijlers (departementen) | 59 |
| Uren of prestaties? | 61 |
| Aan de slag | 64 |
| Durven kiezen | 77 |
| Omring je met mentors | 79 |
| De lagen van jouw industrie | 82 |
| Koeien en vanille-ijs | 84 |
| Product of concept? | 88 |
| De knobbel | 90 |
| Aan de slag | 96 |
| Succes | 113 |
| Kijken naar anderen | 114 |
| De ervaring van succes | 116 |
| Maar hoe word je succesvol? | 116 |
| Van werkers naar medewerkers | 119 |
| Je kiest je succes niet | 120 |
| De fasen van groei | 120 |

| | |
|---|------------|
| Aan de slag | 126 |
| De put | 129 |
| Passie, de grote valkuil | 130 |
| We beleven onze eigen realiteit | 137 |
| De eerste medewerker | 145 |
| You know what to do? | 147 |
| Weer die procedures en processen | 148 |
| Reactief of proactief? | 149 |
| Het ontbrekende puzzelstuk | 151 |
| Aan de slag: het aanwervingsplan | 152 |
| Bouw aan jouw employer brand | 153 |
| De waarde van cultuur | 157 |
| Het heilige cultuurboek | 158 |
| Het PPMM-principe | 159 |
| Open communicatie of frustratie | 162 |
| Millennials: diamond in the rough of pain in the ass? | 169 |
| Generatie X: jaren van talent of de piek voorbij? | 174 |
| Job of rol? | 177 |
| Persoonlijk groeiplan | 181 |
| Evaluatiegesprek of functioneringsgesprek? | 183 |
| Aan de slag: evaluatietemplate | 186 |
| Het gras ziet groener, of toch niet? | 192 |

| | |
|--|------------|
| De sollicitatie | 196 |
| Gisteren zei je morgen | 208 |
| Bouw aan de ambities van je mensen | 209 |
| Ik wil de baas spreken | 213 |
| Sorry, ik ben (on)bereikbaar | 216 |
| Van maatpak naar retailkostuum | 219 |
| Verantwoordelijkheid | 221 |
| Monkey see, monkey do | 224 |
| Aan de slag | 226 |
| Time management matrix | 228 |
| Join the dark side | 239 |
| De ondankbaren | 241 |
| Leiding in groei | 244 |
| Als het mis loopt | 250 |
| Retain / repurpose / release? | 254 |
| Bouw een dossier | 255 |
| Emoties en ontslag? | 257 |
| Sympathie ≠ empathie? | 258 |
| De vechtscheiding | 259 |
| Wees consistent | 261 |
| Van werkpaard naar koerspaard | 263 |
| Founder & CEO | 267 |

| | |
|--|------------|
| Hr: vloek of zegen? | 269 |
| Conclusie | 270 |
| Over vissen en hengels | 273 |
| De ideale hengel | 274 |
| Bescherm jouw kennis (niet) | 276 |
| Aan de slag: proceduredraaiboek | 277 |
| De 'moeten'-stoel | 280 |
| Geld verdienen | 281 |
| Self-awareness | 283 |
| Van doel naar realiteit | 286 |
| Van zomer naar winter (en terug) | 287 |
| Adem in, adem uit | 290 |
| Strontveger of brandweerman | 290 |
| Motivatie = shit ² | 292 |
| Over leeuwen en gnoes | 293 |
| Jouw mindset is de sleutel | 294 |
| De blinddoek | 295 |
| De rol van controle | 296 |
| Groei = communicatie | 297 |
| Omgaan met kritiek | 298 |
| Hoe de mug een olifant werd | 300 |

| | |
|---|------------|
| Er zijn 3 kanten aan elk verhaal | 302 |
| Groeien is verliezen | 305 |
| Verlamrende angst, fear of death! | 306 |
| Organisatie in beweging | 310 |
| De elastiek | 311 |
| Level up! | 314 |
| Aan de slag | 316 |
| Out with the old, in with the new | 321 |
| Management = evil! | 322 |
| De leider is dood, lang leve de leider! | 323 |
| Those who got you from A to B, will never take you from B to C | 327 |
| Na regen komt zon (veel zon) | 328 |
| Culture: the never ending story | 329 |
| De weg terug naar passie | 331 |



Ik wil de baas spreken

Nadat ik mijn eerste medewerker aanwierf, kwam er al snel een tweede, een derde, vierde en vijfde ... Plots werd ik van het ene takenpakket naar het andere getrokken in de hoop al mijn bordjes in de lucht te houden. En dat ging best goed, maar gaandeweg besepte ik dat ik naar de slachtbank aan het wandelen was. Ik was nog steeds een sleutelfiguur in elk aspect van mijn bedrijf. Mijn keuze voor jong talent had me omringd met werkers die nog te vaak input nodig hadden en dus nam ik die rol op mij. Ik was de *leader of the pack* en als ondernemer is dat een gevaarlijke val om in te trappen. Jezelf onmisbaar maken voelt goed, daar doen we niet lullig om. Het geeft een roes van zelfvertrouwen en je voelt je succesvol. Maar het is niet houdbaar op grotere schaal. Meestal (ook bij mij) komt de confrontatie zo rond de 8^e tot 10^e werknemer. Je begint het overzicht te verliezen en je bedrijf begint fouten te maken. Het werk vertraagt, want jij bent de actieve bottleneck van de organisatie geworden. Je hebt er immers voor gezorgd dat er niets buiten gaat zonder dat jij je fiat gegeven hebt. En dus nemen mensen geen verantwoordelijkheden, en ontwikkelen ze geen zelfvertrouwen om beslissingen te nemen. Want die neem jij voor hen, toch?

Je kan dus nooit té vroeg beginnen met jezelf misbaar te maken in je organisatie. Ik kan nu terug een donderpreek afsteken over procedures, maar ik denk dat ik mijn punt intussen al wel gemaakt heb, tenzij je dit boek pas hier bent beginnen lezen. *Too bad.*

Maar niet alleen je medewerkers worden opgevoed en geleid naar een meer zelfsturend geheel, ook je klanten. Iedereen die al een team uitbouwde, gaat vaak toegeven dat ze vanuit noodzaak nog minstens enkele jaren terug in taken getrokken werden waar ze eigenlijk geen tijd voor hadden of waar ze capabele medewerkers voor aangeworven hadden. Niet omwille van die medewerkers, maar wel omwille van de klanten.

Die klant kent jou natuurlijk al van in het prille begin als het gezicht en de uitvoerder van de organisatie (ook al was dat toen nog een onemanshow). En het is logisch dat die klant niet van dag op dag gaat aanvaarden dat jij niet meer beschikbaar bent en hij het moet stellen met de 'assistent'. Die kan toch onmogelijk hulp bieden? Of wel?

Wat opvalt, is dat het begrip van de klant gepaard gaat met zijn eigen situatie. Zeker in de B2B-sector is dat heel voelbaar. Iedereen doet graag zaken met de baas, want dat geeft je de zekerheid dat je geholpen wordt door de meest capabele persoon binnen de organisatie. Of dat denkt de klant tenminste. Hij vergeet dat jij intussen al lang niet meer gefocust bent op het uitvoeren van die taken. Jij hebt deze destijds doorgegeven aan je medewerkers. En hij vergeet ook dat er intussen procedures zijn die ervoor zorgen dat zij geen fouten maken. Jij bent helemaal niet meer met die routine bezig waardoor je misschien zelfs meer fouten gaat maken dan een medewerker. Of zoals in mijn eigen situatie: wij wierven altijd compatibel talent aan om nieuwe diensten op te zetten. Ik kan absoluut niet wat mijn medewerkers kunnen. Zij hebben bepaalde niche-expertises die ze dagelijks trainen en mijn rol is anders. Ik bewaak het geheel.

Je kan dit dan wel heel duidelijk communiceren naar je klanten, toch zitten er koppigaards bij (*I blame no one*) die niet mee evolueren met jouw nieuwe structuren. Begrijpen zij dan niet dat je vandaag beter georganiseerd bent dan toen je nog alles alleen deed? De waarheid is veel complexer dan dat, want je klant gedraagt zich doorgaans volgens een context die hij/zij begrijpt (en vaak zelf beleeft). Zo had ik al meermaals discussies met klanten die klaagden omdat ze mij niet direct aan de lijn kregen om een bepaald

probleem op te lossen. Terwijl dat in hun bedrijf wel logisch kan zijn. Zo had ik een klant waar ik op een bepaald moment een kleine aanvaring mee had, omdat hij vond dat ik heel klantvriendelijk geworden was. Hij was namelijk al enkele dagen aan het proberen om mij aan de lijn te krijgen en dat was hem nog niet gelukt. De klant was actief in een B2B-omgeving en zijn bedrijf leverde 1 product aan zo'n 20 afnemers. Vanzelfsprekend komen in zijn bedrijf alle klanten meteen bij hem terecht. Maar in een bureau als het onze, waar we zo'n 300 klanten bedienen met zo'n 15 verschillende expertises (en vaak per klant 10 tot 20 detailopdrachten tegelijk), is dat net iets moeilijker. Eigenlijk ben ik veel vaker niet dan wel de persoon die het probleem voor de klant kan oplossen. En dus had ik intussen een 'office assistant' wiens taak het was om bij elk inkomend telefoontje te melden dat ik in meeting was. Meestal was dat ook zo, of was ik bezig met een taak waarbij ik niet gestoord mocht worden. Ik heb 2 momenten per dag waarop ik de mensen die mij nodig hebben, terugbel, op voorwaarde dat ze op voorhand aangeven waarvoor ze mij nodig hebben. Dat werkt veel efficiënter en het is broodnodig zodat ik niet de werking van het ganse bureau tegenhoud. De klant waarover ik eerder sprak, had dus een vraag voor Andy en wilde bij geen enkele poging aan de 'office assistant' zeggen waarover het ging. Hij introduceerde zich zelfs niet als klant. Het enige wat mijn assistente te horen kreeg was: "Hallo, kan je Andy even doorgeven?", "Ja, maar ik wil Andy spreken" en "Waarvoor zijn uw zaken niet, ik wil Andy spreken". Waarna mijn assistente vriendelijk verzocht een mailtje te sturen aangezien ik onbereikbaar was op dat moment. De anonieme beller werd zo alsnog verplicht om zijn vraag te concretiseren zodat zij deze vraag naar de juiste persoon kon doorsturen. Dat stond zo in onze procedures. Mocht hij wel gezegd hebben waarvoor hij belde, werd hij meteen doorverbonden met een medewerker die hem kon helpen, of in de 5% van alle gevallen dat het om een vraag ging waar geen procedure voor bestond, verscheen hij op mijn terugbellijst. Maar nee dus, geen duidelijkheid en ook geen e-mail achteraf. Wel de dag nadien terugbellen en opnieuw dezelfde discussie voeren. Zo gingen 3 dagen voorbij tot mijn assistente dan toch bij mij kwam met de melding: "Andy, er hangt nu al 3 dagen iemand aan de lijn. Hij wil niet zeggen wie hij is, wil alleen zijn vraag aan jou stellen, stuurt geen e-mail en

hangt nu aan de telefoon te blaffen dat hij met alles weg is als jij NU niet aan de lijn komt. Ik denk dus dat die man een klant is.”

En dus greep ik in. Ik legde mijn werk aan de kant en vroeg mijn assistente de brave man door te geven. Toen ik de lijn aannam, ging de gefrustreerde tirade aan de andere kant van de lijn nog enkele minuten door. Waarna ik heel beleefd meldde dat mijn assistente me speciaal uit meeting had gehaald omwille van zijn onbeleefde gedrag en dat ik dus niet veel tijd had, maar wel wilde luisteren naar zijn probleem. De man bond meteen in en zei toen wie hij was. Het was inderdaad een klant die al lang met ons samenwerkte, hetzij niet zo actief. Voor hem was het de eerste keer dat hij sinds onze groei bij een ‘secretaresse’ terecht kwam en hij vond het absoluut niet fijn dat zij de opdracht had gekregen een goede klant als hij was, af te schepen. Ik vroeg nogmaals wat er aan de hand was en de man zei me: “Wel, ik heb een extra mailbox nodig en die moeten jullie aanmaken.” Ik dacht dat ik door de grond zakte. Op dat moment had ik namelijk zelf al drie jaar geen *admin panel* van een hostingaccount meer gezien, en de persoon die deze taak uitvoerde, was dus die ‘onwetende secretaresse’ die hij al 3 dagen aan het blokkeren was. Ik confronteerde hem ermee dat wij wel héél klantgericht waren, maar dat het bedrijf groter geworden was dan mezelf, ten voordele van onze klanten. Verder vertelde ik hem dat er oplossingen op elke hoek van de tafel lagen, maar dat je deze als klant natuurlijk moet willen aanvaarden. En toen viel ik met de deur in huis dat mijn assistente deze taak ondertussen al 3 jaar voor me uitvoerde, dat zij wist hoe ze dit moest doen, en ik niet. Daarna schakelde ik de man door met mijn assistente die hem op 1-2-3 van een oplossing voorzag. 1 minuut later was de klant dus geholpen.

Sorry, ik ben (on)bereikbaar

Er komt dus een moment dat je jezelf als ondernemer afschermt van de praktische laag in je organisatie. Op dat ogenblik besef je dat jij er niet langer bent om de klant te helpen. Jij helpt de mensen die je in dienst hebt

genomen zodat zij op hun beurt de klanten kunnen helpen. Jij waakt over de processen en procedures, en over de kernwaarden en de cultuur waarmee die klanten geholpen worden. Het is dus belangrijk om je klanten daarover te informeren en uiteraard om jezelf te omringen met mensen die het vertrouwen van de klant waardig zijn. Er is niets mis met aan je klant te zeggen dat je aan het groeien bent en dat je daarom even zijn begrip vraagt. Groeien is pijn, dat weet elke ondernemer. En doorgaans hebben de meeste mensen wel begrip voor iemand die een situatie op poten wil zetten om de dienstverlening te verbeteren.

Dat betekent dus dat je jezelf soms pijnlijk onbereikbaar maakt. Al speel je nog een hele tijd verschillende tonen, afhankelijk van de klant. Je begeleidt je klanten van oudsher ook in dit proces, net als je je medewerkers begeleidt in de groei die je onderneming doormaakt. Leg uit wat de groeistap is die je neemt en wat de uiteindelijke voordelen zijn voor je klant. Maak meteen duidelijk wat hun 'win' is in het geheel. Om even terug te grijpen naar de klant met de mailbox: mijn assistente is er gekomen om te zorgen dat mijn klanten geholpen kunnen worden als ik een halve dag in meeting zit of een hele dag onbereikbaar ben. Vroeger konden zulke handelingen pas 's avonds gebeuren of in het beste geval enkele uren later. Vandaag bieden we de service dat dit soort taken meteen opgevolgd en opgelost kunnen worden. En toch bots je nog regelmatig op onbegrip. In extreme gevallen neem je soms zelfs afscheid van klanten die jou niet volgen in je nieuwe koers. Over die wissel van cliënteel waak je, maar het is niet onlogisch dat dit gebeurt. Klanten die destijds voor jou kozen, deden dat omwille van bepaalde redenen, en misschien (waarschijnlijk) zorgt jouw groei ervoor dat jouw sterktes verschoven zijn. Daarmee beantwoord je vandaag misschien niet meer aan de ambities of wensen van die klant, als zijn ambities of behoeften in tussentijd niet gewijzigd zijn over datgene wat jij levert.

Zo werkten wij vroeger voor heel wat klanten die eens om de 5 jaar een nieuwe website van enkele duizenden euro's bestelden. Wij waren met 3 en we bouwden websites voor kleinere kmo's. Dat was ons verhaal. 4 jaar later waren we een *full service* marketing agency met 15 medewerkers dat

vooral sterk was in totaaloplossingen voor bedrijven die kampten met een complexere marketingbehoefte. Met andere woorden: ons cliënteel was veranderd. De kleine kmo vond ons plots te duur, te log, overmatig gedocumenteerd, en te statisch. En inderdaad, wij waren intussen voorzien van duidelijke projectbriefings, en een projectmanager die het ganse plan opvolgde van start tot oplevering en alles aan elkaar knoopte voor een vlot traject. Uiteraard komt die ondersteuning met een kostenplaatje. Maar 4 jaar geleden was er geen plan, geen briefing, geen projectmanager. En dat was oké voor de kleine ondernemer die alleen werkte en wel kon onthouden wat er afgesproken was. Hij wilde gewoon een simpele website die niet te duur was en wij konden dat leveren aangezien we weinig overheadkosten hadden.

4 jaar later waren we geen match meer voor diezelfde klant, terwijl we wel een match geworden waren voor grotere bedrijven die vaak intern met meerdere mensen afstemmen, een marketingmedewerker bijvoorbeeld die aan de zaakvoerder rapporteert. Dan is een constante opvolging door een projectmanager en een uitgeschreven draaiboek van het project geen irrelevant huiswerk meer. Het zijn cruciale noodzakelijkheden om van punt A naar punt B te geraken zonder dat je eerst door de sneeuw en de woestijn geploeterd hebt.

Tegelijkertijd zien we dus wel dat grotere kmo's deze aanpak super vinden. Onze stiptheid en de planmatige aanpak is een match voor hun verwachtingen. Jij maakt ongetwijfeld een soortgelijke situatie mee in jouw groeitraject.

Als je een evolutie doormaakt in de restaurantbranche en je groeit van een brasserie met een lekkere croque-vidée naar een culinair restaurant met een Michelinster (of omgekeerd), dan bedien je ook niet langer hetzelfde cliënteel.

En in die evolutie zorg jij ervoor dat je een positieve gedachte kan aanknopen in de hoofden van je klanten waarom het geheel groter geworden is dan jijzelf. Mensen maken het bedrijf. Het is een cliché omdat het waar is.

Van maatpak naar retailkostuum

In het hoofdstuk over de 4 bedrijfspijlers sprak ik al over de ondernemer-verkoper die, à la God-de-Schepper, een eigen structuur heeft ontworpen die werkt en als gegoten zit (voor hem althans). Daardoor is hij de beste verkoper. Dit is een waarheid voor alle aspecten van je onderneming. Zo ook met het doorgeven van de ‘expertise-status’ naar je team. Je maakt een evolutie van een onemanshow, naar een sterke persoonlijkheid met enkele werkers, en uiteindelijk naar de leider die vooral sterk is in het aanwenden van de capaciteiten van zijn team. En dat gebeurt niet van dag op dag. Het komt er dus op neer om een goede marketing- en communicatiestrategie te voeren met je klanten en hen zo mee te nemen op jouw tocht. Je bouwt een goede *personal brand* uit. Jij als expert, als leider van het geheel en als bron van inspiratie voor je organisatie. Maar jij bent je organisatie niet. Jouw mensen moeten ook in beeld komen. Zij zijn de expert in hun onderdeel, de juiste kont (en kennis) op de juiste stoel.

Tijdens een groeifase ben je jezelf bewust dat er een verschuiving gebeurt. Waar eerst je merk nog alleen rond jou draaide, capteer je dat merk nu naar iets tastbaars wat we al eerder als de missie, visie en kernwaarden omschreven. Die verplaatsen zich steeds meer naar het organisatieniveau en zijn geen reflectie meer van wat jij belangrijk vindt, maar wel jij én je team. Jij wordt meer de scheidsrechter van die set kernwaarden, in plaats van de bezieler. De organisatiemarketing zet de norm in professionaliteit en kwaliteit, die dan weer afstraalt op je klanten en op je medewerkers. Neem hen allemaal mee in het verhaal ‘waarom’ jullie de dingen doen zoals jullie ze doen. En communiceer dan minder over jezelf en laat vaker je medewerkers aan het woord. Wie wil bijvoorbeeld af en toe wat expertise delen op de Facebookpagina van het bedrijf? Of een blogpost

of vlog (videoblog) maken? Er zijn mogelijkheden genoeg en je moet het vaak niet te ver zoeken. Een knappe realisatie waar medewerker X fier op is, een opleiding die medewerker Y van dit en dat nieuw inzicht voorziet, ... Jij wordt een meer onzichtbare schakel in het geheel. Als je op het moment van schrijven op de website van ons bureau gaat kijken, zie je dat ik hier amper aan bod kom en dat we vooral beelden tonen van medewerkers in actie, vanuit hun passie als team. Ook op Facebook tonen we de werknemerscultuur en is de ondernemer gewoon een deeltje van dit verhaal. Wat dit doet, is dat klanten meer vertrouwen krijgen in je aanhang. Het wordt na een tijdje evident dat de expertise bij de mensen ligt en niet alleen tussen de 2 oren van de ondernemer zit.

Elke succesvolle ondernemer waarmee ik al sprak in mijn carrière, gaf me altijd één wederkerende, constante waarheid. Ze beschouwen zichzelf allemaal als een speler op de zijlijn, die toekijkt vanop afstand. Die klaarstaat om in te grijpen als het nodig is, maar lang genoeg wacht zodat mensen fouten kunnen maken en kunnen leren uit die fouten. Ook daar zijn systemen voor uitgerold. Fouten maken intern mag, maar ze moeten leiden tot inzicht en ze mogen nooit de klant bereiken. Bij ons wordt elk stukje *creative* intern gecontroleerd door 2 waakhonden, voordat het naar de klant gaat. Zelfs dan slippen er soms nog kleinigheden door de mazen van het net. Want eens in de duizend maken 2 mensen op hetzelfde moment wel eens dezelfde fout, of wordt de procedure niet stipt gevolgd waardoor alles alsnog in de soep draait. Maar het is tenminste 1 keer in de duizend, niet 1 keer op tien.

Belangrijk is dat je als ondernemer nooit de pluimen van je team op je eigen hoed steekt. Wees fier op HUN realisaties en beschouw het als een eer dat jij hen daartoe gefaciliteerd hebt. Maar het is niet langer JOUW realisatie. Gun je mensen het recht om fier te zijn op wat zij presteren. Ook hier gaan veel ondernemers in de fout. Als ze opscheppen over hun bedrijf spreken ze vooral over wat zij gepresteerd hebben en in het beste geval kan er wel eens een: “Wij hebben”, vanaf, waarmee ze dan toch wel

weer vooral zichzelf bedoelen. Een goede leider zei me ooit dat je publiek complimenteert en in afzondering frustreert.

In onze organisatie hebben we bijvoorbeeld een goed-nieuws-bel die gebruikt wordt als we een succesverhaal willen delen met het hele team. Anderzijds worden medewerkers nooit terecht gewezen in het bijzijn van collega's. Dat gebeurt onder 4 ogen en heeft een oplossing als eindpunt.

Verantwoordelijkheid

Uiteindelijk faciliteer je mensen om verantwoordelijkheden te nemen. En daarin speelt alles mee waarover ik in dit boek al inzichten deelde. Je aanwercingscultuur, je kernwaarden laten leven, mensen een individueel groeiplan aanbieden, een team samenstellen met 'werkers' én 'leiders', ... Al deze facetten werken op een of andere manier samen om een vlot draaiend geheel te vormen. En daar kan ik je geen template voor geven. Die situatie is afhankelijk van de mensen waarmee je jezelf omringt, hun ambities en vaardigheden, je doelgroep en jouw concurrenten.

De mindset van je team is bepalend. En die mindset wordt doorgaans bepaald door hoe veilig mensen zich voelen in jouw organisatie. Er is een duidelijk beeld nodig van wat kan/wat niet kan (kernwaarden) en een oplossingsgericht/positief leiderschap. Dat motiveert mensen om *ownership* te nemen in je organisatie, waarbij ze zich gedragen alsof ze handelen voor hun eigen bedrijf. Ook dat is een norm die je neerzet in je organisatie. Hoe? Door afscheid te nemen van mensen die gewoon hun uren komen kloppen en door mensen te belonen die resultaten boeken en daar heel consequent mee om te springen.

Maar vanwaar komt dat *ownership* nu eigenlijk? Wel, het is een samenspel van 3 dimensies: ik kan het (weten), ik wil het (belang hebben), en ik doe het (actie). Wanneer één of meerdere van deze activators aanwezig zijn in een sterke en continue maat, ontwikkelen mensen een gevoel van eigenaarschap

ten opzichte van een taak of doelstelling. De 3 dimensies voldoen ook aan de eisen van rechtvaardigheid en vertrouwen. Enkel als er voorspelbaarheid is op basis van rechtvaardigheid of wederzijds vertrouwen, kan *ownership* zich positief ontwikkelen.

Mensen streven altijd naar een eigenwaarde. Zich nuttig en waardevol voelen, en een identiteit ontwikkelen voor zichzelf. De enige manier om deze wens te bevredigen, is door initiatief te nemen en in actie te komen. In hoeverre 'voelen' jouw medewerkers zich vandaag shareholder van jouw organisatie?

Ownership kan je zien als een emmertje dat gevuld moet worden. We hebben allemaal zo'n emmertje (of behoefte) en we willen het sowieso vullen. De ene heeft misschien een groter emmertje dan de andere, maar het zijn allemaal emmertjes en geen oceanen. De vervulling kan bereikt worden in een klein deel van de tijd dat we wakker zijn. We moeten dus niet overal *ownership* nemen om vervuld te geraken.

Ownership kan je bereiken op meerdere manieren:

Negatief *ownership*: Men zoekt *ownership* buiten de organisatie of ten koste van de organisatie. Men heeft een minimale binding met het bedrijf en haalt doorgaans weinig voldoening uit het werk dat men uitvoert. In deze groep zitten de afscheid-spelers. Je bent ze beter kwijt dan rijk, want het minste wat je mag verwachten, is dat er een beetje passie is voor het werk dat men doet, of voor de organisatie waarin men werkt.

Neutraal *ownership*: Men bevredigt enigszins de behoefte in de dagtaak en deels buiten de organisatie, maar niet ten koste van het bedrijf. Meestal resulteert dit in een neutrale en ontvankelijke, maar passieve samenwerking. Hier zitten vaak de B-spelers van de organisatie. Niet minderwaardig, maar het zijn mensen die bewust kiezen voor een job die ze graag doen, zonder de ambitie om hogerop te willen of waarbij de job één van de belangrijkste pijlers in hun leven is.

Positief ownership: Men bevredigt in hoge mate de persoonlijke behoefte en realiseert daarmee ook resultaten in de organisatie. Deze mensen zijn doorgaans de A-spelers van je team. Ze denken proactief mee, zijn enthousiast en ambitieus, en gaan altijd dat stapje verder dan wat je van hen verwacht.

Gedrag is voor een groot stuk afhankelijk van de omgeving. In mijn carrière heb ik al meermaals matig gemotiveerde medewerkers plots het vuur uit hun schoenen zien lopen, omdat er zaken veranderd waren in hun omgeving. Zo werden deze medewerkers ineens trekkers in plaats van volgers. En meestal vertrekt dit vanuit 3 kernaspecten: de versterking van de eigen identiteit, de drang om effectief te zijn en het hebben van een veilige thuishaven.

De meeste van die zaken vatten vuur in de persoon zelf, maar jij als leider en jouw organisatie kunnen wel het hout en de magnesiumsticks leveren. Meer nog, dat is je plicht. Soms gaat dit over procedures en structuren, maar soms over feitelijkheden en praktische zaken. Zo ben ik geen voorstander van het flex desk-principe. Bij het flex desk-systeem heeft geen enkele medewerker een vaste plaats in het kantoor. Iedereen kiest waar hij/zij voor die dag plaatsneemt. Ik ben van mening dat elke medewerker zijn eigen vaste stek moet hebben en er een stukje 'thuis' van moet maken. Een foto van de kinderen, een plantje, een beeldje van je favoriete Marvelheld. Zolang het maar iets van jou is, iets waarmee jij jouw vaste stek claimt. Er is een groot verschil tussen 3 jaar in een bedrijf werken en nog elke ochtend je plaats te zoeken zoals een bende toeristen die om het eerst hun handdoek aan het zwembad gaan leggen, tegenover elke ochtend plaats te nemen aan jouw eigen stukje 'thuis'. Nu, naast die eigen werkstek zie ik wel het belang van open werkplaatsen die niet toegewezen worden. Zo hebben we in ons kantoor vele hoekjes en kantjes waar medewerkers zich kunnen afzonderen om zich te focussen op bepaalde taken, of om te telefoneren. Dat gaat van een *cosy corner* (een soort cocon waarin je jezelf helemaal kan afzonderen) tot een ruimte met schommels en een comfortabele sofa. De eigen werkstek zorgt voor meer binding met de organisatie, terwijl de vrije keuze aan werkplaatsen zorgt voor een ruimer denkende mentaliteit en ze bovendien

allebei een praktische manier zijn om de verantwoordelijkheidszin en het initiatief bij een medewerker te ontwakken.

Monkey see, monkey do

Misschien niet zo eerbiedig momenteel, maar ga even mee in mijn verhaal. Op het moment van schrijven kwam namelijk een grote kledingketen negatief in het nieuws doordat ze het woord ‘aapje’ in hun campagne hadden gebruikt. Ik heb het in dit geval dus niet over onze meer-gepigmenteerde medemens. Nee, de *monkeys* zijn je medewerkers. Of wacht, dat is al even erg ...

Mensen spiegelen zich aan hun omgeving. Vooral aan wat er zich bovenaan in de organisatie afspeelt, want zij horen het goede voorbeeld te geven. Het is daarom niet onlogisch dat heel wat medewerkers de leidinggevende of de zaakvoerder gebruiken als barometer voor wat aanvaardbaar is en wat niet. En net hier gaan veel ondernemers zichzelf voor de voeten lopen. Ze conditioneren hun gedrag niet en ze zijn vaak té open over hun frustraties en emoties.

Nog eentje om het af te leren dan:

“A company is like a tree full of monkeys. When the top monkey looks down, he sees only smiles, while below, they see only assholes.”

Genoeg over aapjes nu, je begrijpt wel wat ik bedoel. Bedrijven zetten steeds sterker in op een open cultuur en toch heb ik de waarde van een goed stel muren en deuren leren erkennen doorheen de tijd. Heb je ooit de film *Jobs* gezien en herinner je de scene waarin Ashton Kutcher in zijn rol als Steve Jobs belde met Bill Gates? Er zijn nu eenmaal dingen waarmee je

medewerkers geen zaken hebben. Of waar je ze als leidinggevende op zijn minst niet mee lastig valt. Dingen die je frustreren of zaken die aan je vreten. Misschien wil jij gewoon even je mening ventileren, dat is een menselijke reflex. We hopen op begrip, maar wat er in realiteit gebeurt, is dat mensen in je organisatie op lange termijn meegaan in een negatieve spiraal. Klanten worden bij de minste klacht of onenigheid allemaal klootzakken, en nieuwe procedures zijn shit en zorgen voor fouten. En zo verpruts je als zaakvoerder actief de mindset van je team. Ook dit is een valkuil die ik pas achteraf heb opgemerkt en waaraan ik in het prille begin enkele goede medewerkers heb opgebrand. We zaten destijds allemaal aan 1 grote tafel in dezelfde ruimte. Er was dus geen filter. En ik ben een emotioneel geaard persoon die toen stilaan de pedalen en het overzicht aan het verliezen was. Gelukkig had ik mijn vrouw bij me waar ik af en toe eens goed tegen kon klagen en mijn hart kon luchten. Maar waar ik geen of te weinig rekening mee hield, was dat mijn medewerkers ook luisterend publiek waren. Ja, ook ik heb wel eens kutdagen gehad waarbij alle shit op je afkomt en niets wat je doet goed blijkt te gaan. En op één van zo'n dagen kreeg ik een lastig telefoontje van een klant die constant inging tegen mijn advies waardoor de opdracht dreigde te mislukken. Na het inhaken, en in een opwelling van frustratie, zei ik: "Dat hij dan op een ander gaat hé, als hij het toch allemaal beter weet!" Even een *fast forward* naar een jaar later toen ik een dispuut tussen een klant en een medewerker probeerde op te lossen, en ik mijn eigen geventileerde mening onder mijn neus geschoven kreeg: "Dat is geen klant voor ons als hij zo denkt. Dat hij dan maar op een ander gaat hé!" Pas dan besef je dat je ofwel je frustratie moet wegsteken of dat je moet investeren in een set goede binnendeuren en geluidsdempende plafonds. Onderschat dus nooit jouw voorbeeldfunctie als ondernemer of leidinggevende, maar ook niet hoe kleine gedragingen afstralen op je medewerkers (en dan meestal nog eens enorm uitgegroot worden).

Nadat we verhuisden naar een groter kantoor (waar ik mijn eigen afgesloten kantoor heb om Jobs-achtige telefoontjes te plegen) heb ik mezelf de spelregel opgelegd dat frustratie onder de leidinggevendenden blijft, en nooit op de werkvloer terechtkomt. Mensen kennen de context niet, dus val je er

hen ook niet mee lastig. Deze spelregel ging hand in hand met de regel dat wanneer er problemen waren met een klant er consequent gereageerd werd. Wie in de fout ging, is niet interessant. De oplossing is het belangrijkste. Maak je werknemers dus onderdeel van de oplossing en niet van het probleem. We zijn tenslotte 1 team, en de klant heeft niet gekozen voor medewerker X of Y. Hij heeft een overeenkomst met de organisatie als geheel. Het interesseert hem dus niet of jij of ik de oplossing bedenkt, zolang er maar een oplossing komt. Dus zet je eigen ego even in de kast.

Aan de slag

Checklist: beschikbaarheidsprocedures

Deze korte checklist helpt je in kaart te brengen waar jij vandaag staat op de schaal van bereikbaarheid. Welke procedures bestaan al en waar moet je jezelf nog verder afschermen?

1. Breng jouw tijdvreter in kaart

Heb je soms het gevoel dat de dagen voorbij vliegen en dat je achteraf totaal niet kan thuisbrengen waaraan je nu exact zoveel tijd hebt gespendeerd? Maak jezelf hiervan bewust door je dag (of meerdere dagen) te timen. Houd een lijstje bij de hand en noteer wat je doet, wanneer je start aan de opdracht en wanneer je stopt. Zo heb je aan het einde van de dag een duidelijk overzicht van je taken. Deze techniek helpt je om je dag/week meer in blokken in te delen. Dat verhoogt je efficiëntie, maar dan moet je wel eerst weten waaraan jouw tijd verloren gaat.

Een voorbeeld van deze takenlijst:

| Aanvang | Einde | Taak |
|---------|-------|------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

2. De weekplanning

Zodra je jouw tijdvreter in kaart hebt gebracht, kan je de lijst omvormen naar een weekkalender. In het begin bouw je die op aan de hand van je effectieve tijdsbestedingen.

- Hoeveel tijd per dag spendeer je aan telefoontjes en aan e-mails?
- Kan je die bundelen tot 1 of meerdere momenten per dag?
- Hoeveel interne meetings doe je en zijn die ad hoc of gepland?
- Kan je dit beter vooraf plannen en een agenda voorzien waarbij er een vaste structuur is voor deze meetings?
- Waaruit bestaan je andere praktische taken?
Kwaliteitscontrole? Werfopvolging? Administratie? Verkoop?

Van je passie je beroep maken is moeilijk, maar een onderneming uitbouwen waar vele handen met een duidelijke visie aan 1 resultaat werken, is een nog grotere *challenge*. Het vergt bloed, tranen, veel stress en lef om te durven falen. En de juiste inzichten en technieken. Daarover gaat dit boek.

Een wortel is maar een wortel tot hij in de handen van een topchef belandt.

“Mijn carrière als ondernemer was (en blijft) een constante zoektocht naar inzichten. Voor klanten en voor mezelf. Maar zelden of nooit vond ik een boek dat naast inspireren en context aanreiken, ook de juiste inzichten gaf om in toepasbare acties om te zetten.

Dit boek vertelt mijn verhaal, maar ook dat van andere ondernemers, want we maken allemaal een versie mee van dit groeitraject. Het biedt een antwoord om elke ondernemer in een groeiend bedrijf, in welke sector ook, te wapenen voor wat er op hun pad komt.



Verwacht je aan inzichten en reflectie om een ‘topchef’ te worden, maar ook heel wat praktische tools die écht werken. Dit boek heeft, zelfs als je slechts enkele dingen gebruikt, een meetbare impact op je business.” – Andy Coomans

“This book will be a most valuable part of the toolkit to accelerate your growth.”

Robert Craven (2018)

International Keynote Business Speaker,
Author & Business Growth Mentor

“Andy’s verhaal is een inspiratiebron voor elke ambitieuze ondernemer in gelijk welke sector.”

Carl Van de Velde (2018)

Ondernemer, Business Mentor,
Spreker & Auteur



9 789090 311357