

VOORWOORD

Iedere ondernemer en iedere manager zou moeten weten hoe ze de juiste mensen op de juiste plek kunnen krijgen in hun team. Hoe ze mensen kunnen laten floreren vanuit de talenten die ze hebben. Want mensen maken je bedrijf succesvol... Of niet. Alles hangt af van de vraag of je de juiste mensen in je team hebt en of ze op de juiste plek zitten. En laat dat nu net een van de grootste uitdagingen zijn voor veel ondernemers en managers. Zeker in een arbeidsmarkt die steeds krappert lijkt te worden en waarin de generatie millennials en de generatie daarna niet veel waarde hechten aan een dienstverband van twintig jaar bij dezelfde werkgever – meer nog: waar het een uitdaging is om deze medewerkers langer dan twee jaar te binden. En dat allemaal in een wereld die ook nog eens razendsnel verandert en waarbinnen je mee moet bewegen om als bedrijf relevant te kunnen blijven voor je klanten, voor de wereld om je heen. Niet gek dus dat het ontzettend complex is om de juiste mensen aan te nemen en te behouden, maar wel absoluut noodzakelijk wanneer je wilt dat je bedrijf succesvol is en blijft.

Na mijn havo-examen in 1999 ben ik begonnen met de studie pedagogiek in Tilburg. De ontwikkeling van kinderen was iets wat me aantrok en wat ik interessant vond. Ik was zeventien jaar toen ik eindexamen deed en hoewel ik deze studie redelijk overtuigd heb gekozen, stond voor mij nooit vast of ik er later in mijn leven daadwerkelijk 'iets' mee wilde doen. Dat is uiteindelijk ook niet gebeurd. Hoewel ik een aantal jaren als manager binnen de kinderopvang heb gewerkt, ben ik uiteindelijk een andere weg ingeslagen. Althans, ik werkte niet meer met kinderen, maar wat wel centraal stond en nog steeds staat, is het werken met mensen, gericht op mensen en werk. Ik heb ervoor gekozen om vervolgopleidingen te doen in de richting van leiderschap, coaching en hr. Werk is belangrijk voor mensen. En mensen zijn belangrijk voor het werk dat gedaan moet worden. Het maakt mensen waardevol als ze doen wat ze kunnen. Het geeft plezier en energie wanneer ze blij worden van hun werk en doen waar ze goed in zijn. En tegelijkertijd zijn mensen een van de belangrijkste succesfactoren voor bedrijven, zo niet de grootste succesfactor. Want wanneer werk door mensen niet goed wordt uitgevoerd, is zelfs het mooiste product of de beste dienst kansloos. En andersom kan werk mensen laten floreren of hen juist doodongelukkig maken. Daarom is die match tussen beide van groot belang. En die match maken is precies waaraan ik wil bijdragen. In 2011 ben ik gestart als ondernemer om hier het verschil in te kunnen maken, vanuit mijn eigen kaders, voor mensen en bedrijven. Inmiddels help ik al jarenlang bedrijven met het aannemen van de juiste mensen voor hun team(s) en met het inzicht krijgen in hoe ze deze mensen vanaf dag één aan zich kunnen

binden. Vaak gaat er behoorlijk wat aan vooraf voordat ze mijn hulp vragen: ‘mismatches’, ontevreden nieuwe medewerkers die zich niet op hun plek voelen, ongewenst verloop en torenhoge kosten – met daarbovenop ontzettend veel frustratie en verlies van het plezier in hun werk door de negatieve energie die het kost.

Het verbaast me dat bedrijven vaak niet goed weten hoe ze de juiste mensen op de juiste plek kunnen inzetten én behouden. Zoals gezegd zijn mensen een van de belangrijkste succesfactoren. Of je nu een groeiambitie hebt of andere doelen, mensen maken het verschil. Je kunt nog zo’n fantastisch product of een geweldige dienstverlening hebben, maar zonder de juiste mensen in je bedrijf of team stelt dat niks voor. Mensen maken je bedrijf. Waarom? Mensen doen zaken met mensen. Mensen werken samen met mensen. En dat betekent dat zij jouw bedrijf kunnen maken of breken. Om succesvol te zijn moet je dus de juiste mensen op de juiste plek krijgen. Omdat dit voor iedere ondernemer cruciaal is, heb ik dit boek geschreven. Hiermee wil ik de juiste handvatten aanreiken, zodat ondernemers en leidinggevenden succesvol kunnen zijn met de juiste mensen in hun bedrijf. Ik wil je ook laten zien welke rol jij hier zelf in hebt, want jouw rol is groot vanwege de manier waarop je je bedrijf leidt, de keuzes die je hierin maakt en je eigen kijk op mensen, die belangrijk is bij het kiezen van de juiste mensen.

Maar wie zijn dan de juiste mensen? Hoe bepaal je dat zonder te verzanden in vooroordelen, aannames en percepties

die slechts jouw beleving zijn en sowieso niet dé waarheid? Hoe zorg je ervoor dat je geen kopieën uitkiest van jezelf, omdat het zo fijn is om jezelf in die ander te herkennen? Of iemand die zo lijkt op die geweldige medewerker uit je team? Want waarschijnlijk zijn dat helemaal niet de mensen die je écht nodig hebt. Daag jezelf dus uit. Dat moet echt, want er komt steeds meer aandacht voor diversiteit binnen organisaties. Er worden allerlei quota gehanteerd om diversiteit te creëren. Mensen worden ook gestimuleerd om anoniem te solliciteren. Is dat de oplossing? Het kan helpen, maar ik zie het meer als symptoombestrijding. Feit is dat diversiteit heel complex is en dat er geen standaardoplossing voor is. Volgens mij is het van belang om zaken altijd bij de kern aan te pakken in plaats van middelen in te zetten die deze kern verbloemen en meer als een (tijdelijke) pleister op de wond fungeren. Dat is niet gemakkelijk, maar ik neem je graag mee in mijn visie hierop en laat je zien waar je zelf mee kunt beginnen. Want het begint altijd bij jezelf, bij wie je bent als mens en bij jouw rol als ondernemer en leidinggevende.

Het gaat er dus om dat je als bedrijf in staat bent om de juiste mensen om je heen te verzamelen om je droom of ambitie waar te maken. En daarvoor ga jij dit boek lezen. Heb je daarna nooit meer te maken met 'mismatches'? Gaat er dan nooit meer iemand weg die je heel graag had willen behouden? Zul je dan nooit meer die vervelende frustratie voelen? Jawel, want mensen blijven mensen. En niets is zo onvoorspelbaar als de mens. Maar één ding is zeker: door het lezen van dit boek weet je hoe je de grootste fouten kunt voorko-

men en wat je moet doen om wel de juiste mensen aan te nemen en te binden, vanaf de eerste dag dat ze er zijn. Ik neem je mee in de stappen die je zou moeten doorlopen wanneer je de juiste mensen om je heen wilt verzamelen.

Wat kun je verwachten?

In hoofdstuk 1 focus ik op de identiteit van je bedrijf en op wie jij bent als ondernemer of manager. Want daar begint het mee wanneer je de juiste mensen wilt die bij jouw bedrijf passen.

In hoofdstuk 2 richt ik me op het belang van het stellen van doelen. Een open deur, maar in de praktijk blijkt dat veel bedrijven hun doelen niet goed voor ogen hebben, zeker niet op de langere termijn. En dan kun je nooit bepalen welke mensen je nodig hebt om deze doelen te bereiken. Een cruciaal onderdeel dus.

In hoofdstuk 3 ga ik specifiek in op de waarde van iemands cv en hoe vooroordelen ons kunnen belemmeren bij een juiste en objectievere kijk op mensen. Daar is wat mij betreft nog veel werk aan de winkel en dat begint bij jezelf, bij je eigen vooroordelen. Door ons te veel te laten leiden door vooroordelen of percepties missen we mensen die van enorme waarde kunnen zijn of selecteren we de 'verkeerde' mensen. Uiteindelijk neem je mensen aan en geen cv's.

In hoofdstuk 4 neem ik je mee in wat van belang is om de juiste mensen te kiezen. Want het gaat erom dat je niet alleen weet welke mensen je nodig hebt, maar je moet ook weten hoe je deze mensen kunt selecteren. Zodat je niet voor onnodige verrassingen komt te staan wanneer mensen eenmaal zijn gestart in hun nieuwe rol binnen je bedrijf.

In hoofdstuk 5 laat ik je zien wat nodig is om mensen voor langere tijd aan je te binden. Want alleen mensen aannemen is niet voldoende. Wanneer je wilt dat ze voor langere tijd bij je blijven en daarin van toegevoegde waarde blijven voor je bedrijf, zul je daar moeite voor moeten doen, en dat in een wereld die continu verandert.

En dan komen we bij het laatste hoofdstuk, waarin ik laat zien hoe je ervoor kunt zorgen dat je de regie blijft houden over je bedrijf. Althans, zo veel als mogelijk. Want de wereld verandert snel. Maar niet alleen de wereld, ook jij als mens blijft in ontwikkeling. Je bedrijf blijft in ontwikkeling. En dus is het belangrijk om ervoor te zorgen dat je continu de juiste mensen om je heen verzamelt om die ontwikkelingen te kunnen doormaken en je doelen te bereiken.

Ik wens je veel leesplezier toe waarbij je zelf gaat nadenken over hoe het voor jouw bedrijf is en waar je momenteel staat. En dat je aan de slag kunt met wat ik je aanreik.

Maar dit alles gaat niet vanzelf. Uiteindelijk gaat het om het doen. En ook bij het doen kan ik je helpen. Vanuit mijn groeiprogramma leer ik mkb-ondernemers hoe ze de juiste mensen op de juiste plek kunnen krijgen én houden, waardoor ze succesvol kunnen groeien. Wil jij hiermee aan de



slag en werken vanuit je eigen concrete plan passend bij jouw bedrijf? Ik help je graag: www.kirstenderoo.nl. Kortom, aan de slag!



Scan de QR-code!

Kirsten de Roo



WIE IS JOUW BEDRIJF?

In dit hoofdstuk neem ik je mee naar de basis van je bedrijf, je reden van bestaan. Want deze basis bepaalt voor een groot gedeelte welke mensen er bij jouw bedrijf passen en welke mensen jij nodig hebt. Vragen die aan bod komen zijn:

- Wie ben jij als ondernemer?
- Waarom ben je ooit begonnen met je bedrijf?
- Waarom zit er weinig verschil tussen jouw klanten en jouw (nieuwe) medewerkers?
- Wie ben jij als bedrijf en waar wil je naartoe?
- Waarom moet je dingen nooit mooier maken dan ze zijn en kun je beter kiezen voor transparantie?

1.1 Wie ben jij als ondernemer?

Weet wie je bent: ondernemer of manager?

Om echt bij het begin te beginnen is het van belang dat je bij de kern start. Maak van daaruit je plan, zodat je exact weet welke mensen jij nodig hebt in je bedrijf en hoe je deze mensen vanaf de eerste dag aan je kunt binden om de ambitie die je hebt waar te maken. Maar wat is die kern dan precies? Dat ben jij, jij als ondernemer, gevolgd door wie jouw bedrijf is en waarom je eigenlijk bestaat, waar je voor staat en waar je waarde aan hecht. Want dat zal een van de redenen zijn geweest dat je je bedrijf bent begonnen. Op het moment dat je dit alles helder voor ogen hebt, zal het voor jezelf ook een stuk gemakkelijker worden om te bepalen welke mensen je nodig hebt om samen met jou je plannen te gaan realiseren. Dat klinkt vanzelfsprekend en simpel, maar dat is het niet. Er zijn een heleboel ondernemers die hun bedrijf zijn begonnen omdat ze een goed idee hadden of een bepaalde behoefte zagen in de markt waar nog geen (goede) oplossing voor was. Of puur vanuit een eigen frustratie, omdat waar ze zelf naar op zoek waren er simpelweg niet was. Ze zijn begonnen met hun bedrijf door het gewoon maar te gaan doen. En uiteindelijk moesten er mensen bij komen, omdat ze een erg goed idee hadden en ze steeds meer klanten kregen. Dat gaat heel geleidelijk en daar groei je als ondernemer in mee. Maar er komt vroeg of laat een moment dat je moet gaan nadenken over je eigen rol: wil ik ondernemer of manager zijn? Je gaat aan jezelf merken hoe je het vindt om mensen aan te nemen en aan te sturen, en of je

daar plezier aan beleeft of dat het je juist enorm veel energie kost. Je kunt het gevoel hebben dat je eigenlijk minder aan het ondernemen bent, maar dat je meer een manager bent geworden van je bedrijf en dat je daar eigenlijk niet zo gelukkig van wordt. Dát is het moment om dit kritisch voor jezelf te onderzoeken. Wanneer je gaat groeien en mensen gaat aannemen, wil je uiteraard dat dit de juiste mensen zijn die ook nog eens op de juiste plek komen. En dat geldt dus ook voor jou. Zolang jij er nog niet uit bent of jij de juiste rol hebt binnen je bedrijf, is het heel moeilijk om succesvol te groeien, want jouw plek bepaalt ook de plek van anderen. Het gaat er immers niet alleen om dat je de juiste mensen hebt, maar ook dat iedereen op de juiste plek zit. Ook jijzelf.

Als ondernemer heb je een ander pad gelopen dan een leidinggevende in loondienst. Waarschijnlijk ben je als ondernemer gestart vanuit een bepaalde passie of een behoefte die je in de markt zag. Of misschien was je gefrustreerd over iets wat er niet was, maar wat volgens jou wel nodig was. Dan ben je op een heel ander punt begonnen dan een leidinggevende. Een ondernemer gaat in de regel niet ondernemen omdat hij zo enthousiast is over het aannemen van medewerkers en dus per se mensen in dienst wil hebben. Integendeel. Ondernemers beginnen hun bedrijf, gaan groeien en dan móéten ze mensen aannemen om verder te kunnen groeien, om nog meer klanten te kunnen helpen. Maar dat kan vies tegenvallen, want opeens heb je dan 'met mensen te maken'. De ondernemer kiest er niet voor, maar het kan hem overkomen. Terwijl een leidinggevende kiest voor zijn

rol, juist omdat hij mensen wil aansturen. Hij weet waar hij aan begint. Dat zijn twee heel verschillende uitgangspunten. In dit boek beschrijf ik met name de positie van de ondernemer, maar dat neemt natuurlijk niet weg dat veel zaken ook voor leidinggevendenden in loondienst gelden.

Kritisch naar jezelf durven zijn vanuit zelfreflectie

Om te weten wie je als ondernemer bent, is zelfreflectie cruciaal. Zonder zelfreflectie wordt het heel lastig te bepalen wie je bent als mens, als ondernemer, wat je talenten zijn, waar je blij van wordt en ook wat je heel veel energie kost. En misschien nog belangrijker: waarom dat zo is. Want die informatie geeft uiteindelijk weer wat bij je past en wat niet. Niet alleen je medewerkers moeten op de juiste plek zitten, doen waar ze goed in zijn en daar blij van worden, maar dat geldt ook voor jou. Je dient dus voor jezelf te bepalen: wie ben ik en wat wil ik in de volgende groeifase(s) van mijn bedrijf? Wil ik daarin de rol van directeur vervullen of kies ik ervoor om die rol aan iemand anders over te laten en ga ik voor mijn rol als ondernemer? Dat is een significant verschil. Ben jij de ondernemer die echt met zijn vak bezig wil zijn? En wil jij je bezighouden met hoe je je klanten nog beter kunt helpen? Uitgaande van de reden waarom je bent gestart met je bedrijf? Hoe kijk je naar mensen in je bedrijf? Zijn ze alleen maar noodzakelijk of ben je graag met hen bezig en word je blij van hen? Of juist helemaal niet en zie je mensen als een 'belasting' om zelf aan te sturen? Met andere woorden: wil je ondernemer of manager zijn van je bedrijf? Te vaak zie ik in mijn coaching en training dat een ondernemer

Weer de verkeerde persoon aangenomen? Is je nieuwe medewerker binnen een jaar vertrokken? Dan is het hoog tijd om te kiezen voor mensen die wel bij jouw bedrijf passen.

Eigenlijk had je hem niet moeten aannemen, maar ja, je voelde een klik en hij wilde zo graag. Klinkt dit bekend? Je bent de enige niet. Zogenaamde 'mismatches' zorgen voor torenhoge kosten, frustraties bij collega's en ongewenst verloop. En ze kosten jou bovendien veel energie. Dit moet anders, maar hoe herken jij jouw ideale medewerker?

Maak niet de fout om het schaap met de vijf poten of kopieën van jezelf te zoeken. Laat je niet leiden door jouw eigen vooroordelen. Kies liever voor uitblinkers die passen bij hun rol en hun collega's. Je vindt ze door

je niet blind te staren op het cv van sollicitanten. Mensen zijn namelijk meer dan alleen hun kennis en ervaring. Alleen met een open blik krijg je mensen die met plezier voor je werken en daadwerkelijk bijdragen aan de doelen van jouw organisatie.

In dit boek lees je hoe je je vooroordelen aan de kant zet, met welke criteria je je droomkandidaat kunt selecteren en hoe je ervoor zorgt dat je nieuwe medewerkers niet gillend wegrennen, maar zich ontpoppen als succesfactor voor jouw bedrijf.

'Kirsten opent je de ogen en zet je aan het denken over zaken die op het eerste gezicht zo vanzelfsprekend lijken, maar dat toch niet blijken te zijn.'

– Ad van Beurden, Directeur/eigenaar TLogistics

Kirsten is een mentor en strateeg pur sang. Al meer dan vijftien jaar helpt zij bedrijven met het aantrekken en inzetten van de juiste mensen op de juiste plek. Met haar boek wil ze ondernemers en managers handvatten geven voor het kiezen van medewerkers met het juiste dna.

