

VOORWOORD



Personeelstekort: de kranten staan er vol mee. Het remt bedrijven in hun groei. Maar dat is eigenlijk niet eens het grootste probleem. Belangrijker is dat bedrijven door het tekort aan mensen steeds minder goed kunnen functioneren: restaurants die voor een aantal dagen per week hun deuren sluiten, winkels die dagelijks een paar uur eerder dichtgaan, verzorgingstehuizen die steeds minder goede zorg kunnen bieden aan hun bewoners, de kinderopvang die ouders van de wachtlijst halen omdat ze geen opvang kunnen bieden, bouwprojecten die zich blijven opstapelen en zo kan ik nog wel even doorgaan. Het is dus voor veel bedrijven een groot probleem en het lijkt erop dat het de komende jaren niet zomaar verdwijnt.

In oktober 2021 kwam mijn boek *De perfecte match* uit, midden in de coronacrisis. Ook toen was er al sprake van een grote krapte op de arbeidsmarkt. Nu lijkt deze krapte in een stroomversnelling te zijn geraakt, waardoor bij steeds meer bedrijven een personeelscrisis is ontstaan.

Toen mijn uitgever liet weten dat we toe waren aan de volgende druk, vroeg ik me af of *De perfecte match* nog wel voldoende aansluiting had bij deze arbeidsmarkt. Enerzijds wel, want in de eerste druk ben ik ingegaan op hoe je als onderneming kunt groeien met de juiste mensen op de juiste plek zonder dat je hoeft te kiezen voor ‘het schaap met de vijf poten’, en dat het vooral gaat om het kiezen van de juiste mensen met de juiste potentie die mee kunnen groeien met de doelstellingen van je bedrijf. Je kijkt niet alleen naar iemands cv en laat je zo min mogelijk leiden door je eigen perceptie en vooroordelen. Hier sta ik nog steeds achter en dit zal ook in deze herziene druk naar voren komen.

Echter, dit is slechts een deel van de oplossing voor het probleem van het personeelstekort. Daarom wil ik er breder naar kijken en heb ik besloten om een deel van het boek te herschrijven. Heb ik dan de illusie dat ik met mijn boek het personeelstekort kan oplossen? Nee, zeker niet. Maar als ik zie hoeveel bedrijven, ondernemers, leidinggevenden en medewerkers stress hebben door het tekort aan mensen, dan wil ik wel proberen mijn steentje bij te dragen. Bijna een kwart van de mkb'ers ligt 's nachts wakker van het feit dat ze geen mensen kunnen vinden, waardoor de werkdruk enorm toeneemt. Klanten worden teleurgesteld, collega's melden zich ziek omdat het hun te veel wordt en mensen die dolgraag willen werken, maar niet aangenomen worden. Voor mijn gevoel had ik daardoor geen andere optie dan mijn boek te herzien. Bovendien wil ik mijn boodschap niet alleen richten tot mkb-bedrijven, maar tot iedereen die zich

bezighoudt met medewerkers, van ondernemers en leidinggevendenden tot recruiters en hr-professionals.

Om het meteen maar goed aan te pakken heb ik ook de titel van het boek veranderd. Want waardoor is dat personeelstekort nu eigenlijk ontstaan? Volgens mij begint het bij werkgevers zelf. Veel werkgevers hebben echt een andere mindset nodig wanneer het gaat om het vinden en behouden van medewerkers. In mijn ogen zijn medewerkers jarenlang met name gezien als een kostenpost in plaats van als een waardevolle investering die zich gauw terugverdient wanneer je er goed mee omgaat. Veel bedrijven hebben hun wervings- en selectiestrategie nog steeds niet goed op orde, net zomin als hun strategie om mensen te behouden. Want het heeft weinig zin om mensen te vinden die je vervolgens niet weet te behouden. Daarnaast zoeken veel werkgevers nog altijd naar het bekende 'schaap met de vijf poten' en niet naar mensen met de juiste potentie of competenties. Kortetermijndenken overheerst de langetermijnvisie en uiteindelijk kost dat vooral veel pijn, zo merken veel werkgevers nu.

Ze betalen er een heel hoge prijs voor, zeker in deze krappe arbeidsmarkt, waarin het voor veel bedrijven lijkt alsof er nergens mensen te vinden zijn. Of ze zien mensen vertrekken die ze graag hadden willen behouden. Wanneer ik werkgevers vraag wat hun grootste pijn is, zijn dat de frustratie en het plezier dat ze (bijna) kwijt zijn in hun eigen werk. En dat wijten ze in eerste instantie volledig aan het personeelstekort, terwijl het eigenlijk komt door een gebrek aan een goede visie en strategie.

Is dat onwil van deze werkgevers? Of zijn werkgevers zich er gewoon niet voldoende van bewust? Of misschien zijn ze zich er wel van bewust, maar weten ze simpelweg niet hoe ze het anders aan moeten pakken. Met dit boek wil ik bereiden dat jij je er als werkgever (meer) bewust van wordt dat het personeelstekort echt bij jezelf begint en de oplossing dus ook, grotendeels tenminste. Ik neem je mee in mijn visie en praktische werkwijze om te zorgen dat je wél de juiste mensen vindt en behoudt.

Wat kun je de komende zes hoofdstukken verwachten?

In het eerste hoofdstuk gaan we het hebben over hoe jij naar medewerkers kijkt en wat het betekent om als bedrijf de juiste mensen te werven.

In hoofdstuk 2 richt ik me op het belang van het stellen van concrete 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, zeker niet in een arbeidsmarkt die in de toekomst sterk zal veranderen. 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 te kunnen behouden vanaf de dag dat ze starten. Want alleen mensen aannemen is niet voldoende. Wanneer je wilt dat ze voor langere tijd bij je blijven en 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 én over je plan om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen en te houden. Althans, zo veel als mogelijk. Want de wereld verandert snel en je bedrijf blijft in ontwikkeling. En dus is het belangrijk om ervoor te zorgen dat je continu de juiste mensen om je heen verzamelt vanuit goed leiderschap om die ontwikkelingen te kunnen doormaken en je doelen te bereiken.

De mate van leiderschap speelt hierin een cruciale rol, want hoe goed medewerkers ook zijn, leiderschap maakt hierin hét verschil en kan mensen maken of breken. Het maakt verschil of mensen besluiten te blijven of te vertrekken.

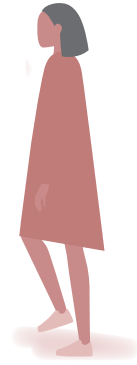
Ik wens je veel leesplezier toe en nodig je graag uit om zelf na te denken over hoe het voor jouw organisatie is en waar

je zelf momenteel staat. Ik hoop dat je aan de slag kunt met wat ik je aanreik.

Dit alles gaat niet vanzelf. Uiteindelijk gaat het om het doen. En ook hierbij kan ik je helpen. Vanuit mijn trainingsprogramma's help ik werkgevers om erachter te komen hoe ze de juiste mensen op de juiste plek kunnen krijgen én houden, zodat ze succesvol hun ambitie bereiken. En vanuit mijn bedrijf Pulse Recruitment helpen we mkb'ers bij de werving, selectie en onboarding van medewerkers, zodat de juiste mensen op de juiste plek terechtkomen. Kijk op www.kirstenderoo.nl en www.pulserecruitment.nl. Dan gaan we samen aan de slag.

Nu gaan we eerst dieper in op de arbeidsmarkt, de oorzaken van de personeelscrisis en de uitdagingen die ons de komende jaren nog te wachten staan.

INLEIDING



De krapte op de arbeidsmarkt zat er al jaren aan te komen en nu het zo ver is, neemt de mismatch tussen vraag en aanbod alleen maar toe en gaat deze gepaard met grote uitdagingen.

De arbeidsmarkt verandert snel. Enerzijds zijn plotselinge maatschappelijke gebeurtenissen er direct voelbaar. Zo is er door de coronapandemie een grote behoefte aan extra zorgmedewerkers ontstaan. Anderzijds zorgen meer duurzame technologische, economische en demografische ontwikkelingen voor groeiende tegenstellingen. Bepaalde sectoren, zoals de financiële en de administratieve sector, krimpen, terwijl andere sectoren groeien (zoals ICT, techniek, zorg en onderwijs). Mismatches tussen de kwalificaties van medewerkers en de vraag van werkgevers zijn het gevolg. Op basis daarvan is het cv als selectiemiddel voor veel functies steeds meer achterhaald. Selecteren op alleen kennis en ervaring zal niet meer werken, aangezien in de toekomst banen zullen verdwijnen en nieuwe functies zullen verschijnen. Selecteren op ervaring heeft daarom weinig tot

geen zin en is een slechte voorspeller van succes. Mensen zullen veel meer geselecteerd moeten worden op basis van vaardigheden, kennis (die aangeleerd kan worden), leer- vermogen en ontwikkelpotentieel in plaats van ervaring en diploma's. Dit vraagt om een heel andere manier van kijken naar en selecteren van mensen. Daarnaast hebben we te maken met verschillende generaties die allemaal een eigen kijk op werk hebben; de laatste babyboomers zullen de arbeidsmarkt binnenkort verlaten en de jongere generaties, de millennials en generatie Z, vormen een grote doelgroep. Deze generaties hechten waarde aan heel andere zaken in hun werk dan bijvoorbeeld generatie X en vragen daarom ook om een ander soort leiderschap.

Na de coronacrisis is bovendien een nieuwe vorm van werken ontstaan, het hybride werken, en ook dat vraagt om een andere manier van kijken naar mensen, waaraan je je werkgeverschap, en dus ook je leiderschap, moet aanpassen.

Door de enorme krapte hebben veel mensen het werk voor het uitkiezen, terwijl er aan de andere kant nog steeds een onbenut arbeidspotentieel van ruim een miljoen mensen is, zo zegt het CBS. Het betreft jongeren tot vijftientig jaar (die vaak nog bezig zijn met een opleiding), deeltijdwerkers die meer uren willen werken en werkzoekenden. Hoewel een groot deel zeker wat begeleiding nodig heeft alvorens aan de slag te kunnen, is het moeilijk te begrijpen dat we zo'n reservoir aan onbenut personeelskapitaal links laten liggen. Voor de mensen die relatief gemakkelijk aan een baan komen, omdat ze vanuit werkgeversperspectief als aantrekkelijk worden gezien, is het een ideale markt. Werkgevers

moeten vooral blij zijn dat mensen voor hen willen (blijven) werken in plaats van dat het andersom is. Terwijl er genoeg mensen zijn die maar niet aan het werk komen doordat ze bij voorbaat al worden afgewezen vanwege allerlei vooroordelen, en ontzettend blij mogen zijn als een werkgever hun de kans geeft om bij hem te komen werken. Maar eigenlijk zou het beide moeten zijn: bedrijven die ontzettend blij zijn dat je er bent, omdat je als medewerker van grote toegevoegde waarde bent, en medewerkers die er vooral trots op zijn dat ze bij je mogen werken, omdat ze daar veel plezier aan beleven en er energie van krijgen. Zo ontstaat er een sterke wederzijdse betrokkenheid, iets waardoor een relatie tussen werkgever en medewerker uiteindelijk succesvol is. Het zou niet uit moeten maken of er verschil is in opleidingsniveau, achtergrond, leeftijd et cetera. Ieder mens geeft waarde aan werk en werk geeft waarde aan ieder mens. Alleen wordt dat vaak niet zo gezien door mensen die anderen moeten beoordelen en is er nog steeds sprake van discriminatie waardoor werkgevers mensen, maar ook zichzelf, flink tekortdoen. En dat terwijl een diversiteit aan mensen organisaties succesvoller maakt. Als men meer openstaat voor verschillende denkwijzen en perspectieven, levert dat productievare medewerkers, meer innovatiekracht in je bedrijf, betere bedrijfsresultaten en een sterk(er) werkgeversmerk op.

De krapte op de arbeidsmarkt zal nog wel even aanhouden. Een recessie zal de vraag naar arbeid dempen, maar dat zal tijdelijk zijn. In de media worden door experts en de politiek diverse manieren geopperd als oplossing voor het perso-

neelstekort. Eén daarvan is om de grenzen open te stellen om meer arbeidsmigranten aan te trekken uit onder meer Noord-Afrika. En dat is meteen de slechtste oplossing, durf ik wel te stellen. Dit zal alleen maar meer problemen veroorzaken. Mensen moeten namelijk ook ergens kunnen wonen en woningen zijn er simpelweg niet. Of deze mensen komen in barre leef- en woonomstandigheden terecht met flinke negatieve sociale gevolgen. Toch denken werkgevers vaak in zulke kortetermijnoplossingen, valt ook arbeidssocioloog Fabian Dekker op. 'De *quick fix*, daar zijn we in Nederland dol op,' zegt Dekker. 'Een van de redenen waarom we te maken hebben met enerzijds veel vacatures en aan de andere kant veel mensen zonder betaald werk, heeft te maken met de neiging in ons land om problemen zo snel mogelijk op te willen lossen. Het is zoeken naar een *quick fix*. Terwijl we juist aan het systeem – regelgeving, normen, arbeidsvoorwaarden – moeten sleutelen.' (Meer) werken moet bijvoorbeeld meer lonen. Een alleenstaande moeder met twee jonge kinderen die parttime werkt en daarnaast toeslagen krijgt op basis van haar inkomen, zal er niet zo snel voor kiezen om fulltime te gaan werken, omdat ze door haar hogere inkomen al haar toeslagen kwijtraakt en daarbovenop ook nog eens hoge kosten heeft voor de kinderopvang wanneer ze haar jonge kinderen daar fulltime heen moet brengen. Een logische keuze vanuit haar perspectief en een duidelijk voorbeeld dat meer werken moet lonen in plaats van dat je erop achteruitgaat.

Verder pleit Dekker voor verregaande robotisering. Vooral in de zorg – die kampt met een 'zorginfarct' – kunnen robots

volgens hem van grote waarde zijn. Mensen kunnen bijvoorbeeld gewassen worden door robotarmen. Voor een minder menselijke maat is hij niet bang: 'Uit onderzoek blijkt dat de gebruikers van de robots positief zijn. Ze schamen zich niet meer. Ze hoeven niet meer aan een onbekende zorgmedewerker of een familielid te vragen om te helpen. Je haalt ook gelijk een stuk mantelzorg weg.' Deze oplossing vraagt van Nederland veel meer innovatie. Vergeleken met andere westerse landen doet Nederland weinig aan technologische innovatie rond AI en big data. Volgens Dekker komt dat vooral omdat de arbeid in Nederland te goedkoop is. 'Dat maakt de stap om technologie in te zetten groot, terwijl je het bijna overal kunt inzetten.'

Daarnaast maken negen op de tien werkgevers zich zorgen over het behoud van medewerkers, iets wat dus ook de nodige aandacht behoeft. Want je kunt wel mensen werven, maar wanneer ze vervolgens binnen afzienbare tijd weer (gillend) wegrennen, blijf je in een vicieuze cirkel draaien. Ook wil je graag goede mensen behouden die al langere tijd voor je werken. Zij verdienen oprechte aandacht in plaats van dat alle aandacht gaat naar het vinden van nieuwe medewerkers. En daar wordt te vaak aan voorbijgegaan.

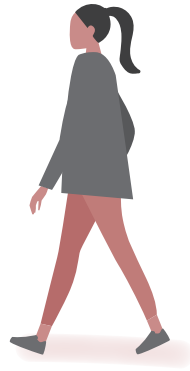
Wat in ieder geval vaststaat, is dat de oplossing van het personeelstekort vraagt om een langetermijnvisie. Snelle oplossingen zijn vaak gericht op symptoombestrijding en hebben dus uiteindelijk weinig zin of maken problemen zelfs groter. Op korte termijn fijn betekent op de langere termijn pijn.

In de komende hoofdstukken ga ik hier verder op in en zal ik vooral bespreken wat werkgevers zélf kunnen doen aan het personeelstekort, want daar liggen nog ontzettend veel kansen. En het hoeft echt niet moeilijk te zijn. Het begint al met de manier waarop je naar mensen kijkt. En dat is precies waar we mee starten in hoofdstuk 1.

**ZIE JIJ
MEDEWERKERS
ALLEEN ALS EEN
KOSTENPOST OF
JUIST ALS EEN
INVESTERING?**

HOOFDSTUK 1

HOE KIJK JIJ NAAR MEDEWERKERS?



In dit hoofdstuk neem ik je mee naar je mindset. Hoe je naar medewerkers kijkt en hoe je als leidinggevende en als organisatie met hen omgaat, bepaalt voor een heel groot gedeelte hoe gemakkelijk je mensen kunt vinden en behouden. Vragen die aan bod komen zijn:

- Zie je medewerkers alleen als een kostenpost of juist als een investering?
- Welke plaats hebben hr en recruitment binnen jouw organisatie?
- Wie zijn jullie als werkgever?
- Waarom is het belangrijk dat je bedrijfsstrategie, je wervingsstrategie en je selectiestrategie hand in hand gaan?
- Wie ben je als bedrijf?

- Wat is de invloed van je cultuur op je medewerkers?
- Waar dragen je medewerkers aan bij?

En tot slot moet je je realiseren: als mensen je niet kennen, kunnen ze ook niet voor je kiezen.

1.1 Het start met jouw mindset

Om echt bij het begin te beginnen is het van belang dat je start met je mindset en je kijkt op medewerkers in relatie tot het bereiken van je ambitie en doelstellingen. Maak van daaruit je plan, zodat je exact weet welke mensen je nodig hebt en hoe je deze mensen vanaf de eerste dag aan je kunt binden om je ambitie waar te maken. Maar dat gaat niet vanzelf, zeker niet in deze tijd, waarin het personeelstekort enorm is. Daar zijn veel redenen voor, maar volgens mij begint het tekort aan personeel vooral bij de mindset van de werkgevers. Als ik het heb over 'de werkgever', dan bedoel ik de directie van een bedrijf, leidinggevenden, hr, recruiters en iedereen die te maken heeft met het aannemen van medewerkers. De manier waarop daarmee wordt omgegaan, bepaalt of potentiële nieuwe medewerkers je gemakkelijk kunnen vinden wanneer ze op zoek zijn naar een nieuwe baan, of ze ook daadwerkelijk voor je willen werken, zich betrokken voelen vanaf de dag dat ze starten en met plezier bij je willen blijven werken in datgene waar ze goed in zijn, zodat ze actief bij kunnen dragen aan de organisatie(doelstellingen). Zorg dus dat je (in de regio) als werkgever niet onzichtbaar bent, dat er geen negatief gevoel heerst doordat (ex-)medewerkers een

weinig positief beeld schetsten over hun (voormalig) werkgever, en dat nieuwe mensen niet binnen een jaar weer weg zijn omdat het werk en/of de werkomgeving erg tegenvalt. Personeelstekort gaat niet alleen maar over het vinden van de juiste mensen, maar juist ook over het behouden van de juiste mensen. Het werven van nieuwe medewerkers heeft totaal geen zin wanneer ze binnen afzienbare tijd weer ongewenst vertrekken. Je kunt als werkgever wel alles uit de kast trekken om nieuwe medewerkers aan te trekken, wanneer je niet in staat bent om hen te behouden, doordat de door jou geschetste verwachtingen sterk tegenvallen of mensen slecht werkgeverschap ervaren, dan heeft het geen enkele zin. Het werven, selecteren en behouden van je medewerkers kan niet los van elkaar worden gezien. Je kunt niet het één heel goed doen en het ander compleet links laten liggen. Je komt dan in een vicieuze (wervings)cirkel terecht, waarin je continu te maken hebt met ongewenst verloop en dus personeelstekort.

Zie jij medewerkers alleen als een kostenpost of juist als een investering?

Het maakt daarom echt uit hoe je met medewerkers omgaat en hoe je naar hen kijkt. Zie je hen puur als een middel, een resource, dat vooral geld kost, maar dat je nodig hebt om het werk gedaan te krijgen? Of zie je medewerkers als mensen die een grote succesfactor zijn voor de organisatie en daarom van grote toegevoegde waarde, waarin geïnvesteerd moet worden om die toegevoegde waarde zo goed mogelijk in te zetten voor het succes van de organisatie,

KUN JE GEEN NIEUWE COLLEGA'S VINDEN OF VERTREKKEN ZE EERDER DAN JE LIEF IS? DAN IS HET TIJD OM HET ANDERS AAN TE PAKKEN.

Als je succesvol mensen wilt aantrekken en behouden, dan moet je medewerkers niet zien als een kostenpost maar als een waardevolle investering. Trek je niets aan van de krappe arbeidsmarkt en maak werk van het aantrekken en behouden van je collega's:

- Vind mensen die passen bij het DNA van je bedrijf
- Reken af met vooroordelen
- Laat je niet afleiden door cv's
- Koester je toppers

Als je structureel investeert in je mensen, hoef je niet zo veel tijd, geld en energie uit te geven aan wervingscampagnes en het inwerken van nieuwe mensen. In dit boek lees je alles wat je kunt doen om een aantrekkelijke werkgever te worden, zodat je moeiteloos mensen kunt aantrekken en behouden.

Kirsten de Roo 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 werkgevers na laten denken over hun eigen mindset en de tools geven om regie te krijgen over hun personeelstekort.

'EEN VAN DE ALLERBESTE BOEKEN OVER RECRUITMENT DIE IK OOIIT GELEZEN HEB'

Aaltje Vincent

'TOEGANKELIJK, ACTUEEL EN INFORMATIEF'

NBD Biblion

'NIET EERDER LAS IK EEN BOEK OVER DIT ONDERWERP ZO GEMAKKELIJK UIT'

Managementboek.nl

