

---

# INHOUD

<b>INLEIDING</b>	15
Groeien, waarom zou je?	17
Alles draait om het team	19
Over dit boek	22
<b>OP EEN INSPIRERENDE MANIER GROEIEN, HOE DOE JE DAT?</b>	25
Elke fase van groei vraagt ander leiderschap	26
Een vat vol tegenstrijdig ogende aansturing en ontwikkeling: de scale-updynamiek	27
Wat je nodig hebt voor een geweldige employee journey verandert per groeifase	29
People & Culture: alles voor een winnende people-strategie	31
De scale-updynamiek: wat groeien zo lastig maakt	33
Jij bent de leider en je laat ook los	34
Iedereen mag experimenteren en we zijn ook gedisciplineerd	35
Samenwerken en ook een winnaarsmentaliteit creëren	37
<b>FASE 1: IKKE-IKKE-IKKE (0-10 MEDEWERKERS)</b>	39
Welk leiderschap wordt er nu van jou gevraagd?	40
Leiderschap: jouw ontwikkeling is de ontwikkeling van het bedrijf	41
Werk niet alleen in, maar ook áán je bedrijf	42
LSD is jouw drug	44
Sales en relaties: een gouden mix	45
Leer jezelf kennen	45
Omring je met ambitieuze ondernemers	48
Zo leg je de basis voor een goede scale-updynamiek	49

Dynamiek 1: Sterk leiderschap tonen en ook overdragen en loslaten	49
Verzamel een goed foundersteam	51
Neem mensen aan met doorgroeipotentieel	52
Enthousiasmeer anderen met jouw ideeën	53
Dynamiek 2: Blijven vernieuwen en ook gedisciplineerd zijn	54
Dynamiek 3: Samenwerken en een winnaarsmentaliteit stimuleren	55
Wat zijn kernwaarden?	55
Jouw glazen plafond in fase 1	57
De employee journey: het charmeoffensief	58
Do's en don'ts in fase 1	59
Ben jij klaar voor de volgende fase?	62
<b>FASE 2: WIJ-WIJ-WIJ (10-25 MEDEWERKERS)</b>	65
Welk leiderschap wordt er nu van jou gevraagd?	69
Steeds meer werken áán je bedrijf	69
Waarom begon je dit bedrijf?	70
Betere beslissingen nemen door rechtvaardig en congruent te zijn	72
Hoe je met olie de organisatie smeert	74
Houd het leuk met je co-founders	76
De scale-updynamiek in fase 2	78
Dynamiek 1: Sterk leiderschap tonen en ook overdragen en loslaten	80
1. Een heldere, inspirerende visie en koers die je herhaalt en herhaalt	80
2. Een structuur die past bij wat je wilt bereiken	82
3. Bite the bullet, baby	85
Overdragen en loslaten doe je zo	87
1. Breng mensen in positie	88
2. Geef direct feedback	90
3. Wees intolerant voor incompetentie	91
Dynamiek 2: Blijven vernieuwen en ook gedisciplineerd zijn	93
De insteek van Tesla	93
Voeg discipline toe aan experimenten	94

Dynamiek 3: Samenwerken en een winnaarsmentaliteit stimuleren	96
Focus nu op samenwerken	97
1. Safety first – zorg voor een veilige werkomgeving	97
2. Kom maar door met die twijfel	100
3. Laat iedereen op je feestje komen	102
Hoe creëer je een winnaarsmentaliteit?	103
1. Een groeimindset als bedrijfsfilosofie introduceren	103
2. Heldere doelen formuleren	105
3. Mensen de tijd geven om beter te worden	106
Jouw glazen plafond in fase 2	107
De employee journey: de beste mensen binnenhalen	108
Recruitment: heeft u de beste mensen voor mij?	110
1. Weten wie je zoekt	111
2. Hoe positioneren jullie je?	112
3. De noodzaak van creativiteit	113
4. Snel verdiend: georganiseerd recruitmentproces	114
5. Een goed netwerk is goud waard	115
Onboarding: hoe maak je mensen zo snel mogelijk productief?	115
People & culture-playbook light	116
Do's en don'ts in fase 2	118
Ben jij klaar voor de volgende fase?	119
<b>FASE 3: ZIJ-ZIJ-ZIJ (25-60 MEDEWERKERS)</b>	123
Welk leiderschap wordt er nu van jou gevraagd?	129
1. Haal jezelf van het voetstuk af	131
2. Zorg voor flexibiliteit in je stijl van leidinggeven en een visie op leiderschap	134
3. Doe wat je leuk vindt	136
4. Creëer meer onderscheid tussen jezelf en je bedrijf	138
5. Werk nog meer áán je bedrijf in plaats van ín je bedrijf	139
International doorbreken	139
6. Versterk je kennisniveau op strategisch en financieel gebied	140
De scale-updynamiek in fase 3	141

Dynamiek 1: Sterk leiderschap tonen en ook overdragen en loslaten	141
Zo krijg je een geweldig mt	141
Hoe vul je het mt verder in?	144
Dynamiek 2: Blijven vernieuwen en ook gedisciplineerd zijn	147
Wat heb je nodig om discipline verder aan te jagen?	149
Het nut van goede rapportages en een dashboard	151
Dynamiek 3: Samenwerken en een winnaarsmentaliteit stimuleren	153
No mercy voor incompetentie	155
'Bite the bullet'	156
Niet om mensen heen bouwen	158
Tien machers graag en ja, het mag ietsje meer zijn	159
Jouw glazen plafond in fase 3	161
De employee journey: een ijzersterk fundament	163
Ontwerp een goed ritme	163
Wat doet een People & Culture-expert?	166
1. Sterk leiderschap opbouwen	167
2. Zorgen dat niets in het bedrijf hangt aan één persoon	168
3. Dit is inspirerend beoordelen, ontwikkelen, promoveren en belonen	169
Met energie beoordelen: het cockpitgesprek	169
Ontwikkelen: zo worden jouw medewerkers beter in hun vak	171
Promotie krijgen: meer verantwoordelijkheid, meer geld	172
Belonen: wie verdient wat?	174
Recruitment en onboarding blijven belangrijk	175
Do's en don'ts in fase 3	176
Ben jij klaar voor de volgende fase?	177
<b>FASE 4: GO-GO-GO (60-100 MEDEWERKERS)</b>	181
Boost de organisatie met het benut- en ontdekcontinuüm	183
Welk leiderschap wordt er nu van jou gevraagd?	184
Interne groei-barrières voorkomen	185
Benut wat je kan, ontdek waar de toekomst ligt	186
Pay it forward	186
Bescherm je kritische denkvermogen	187
De scale-updynamiek in fase 4	188

Dynamiek 1: Sterk leiderschap tonen en ook overdragen en loslaten	188
Thought leadership	190
Een groter managementteam	191
Van brandjes blussen naar focus op de langere termijn	193
Internationaal doorbreken	194
Dynamiek 2: Blijven vernieuwen en ook gedisciplineerd zijn	194
Yeah! Discipline omarmen	196
Dynamiek 3: Samenwerken en een winnaarsmentaliteit stimuleren	198
Blijf door samenwerken de stokken uit het groeivliegwiel halen	199
Is dat mijn verantwoordelijkheid?	200
Waarom potentiële winnaars geen topprestaties leveren	201
Jouw glazen plafond in fase 4	202
De employee journey: leg de lat hoger	203
1. Optimaliseren van recruitment	204
2. Focus op productiviteit	206
3. Sneller ontwikkelen dan de rest	209
Extra aandacht voor omhoogvallende leidinggevenden	210
Zo krijg je een talentvolle or	211
Do's en don'ts in fase 4	212
Ben jij klaar voor de volgende fase?	214
Het overzicht	217
What's next?	225
Bedankt	227
Literatuurlijst	231
Eindnoten	235

DIT IS  
JACK



JACK HEEFT SCALEUPS &  
DOWNS NIET GELEZEN



DAAR HEEFT JACK  
HELEMAAL GEEN  
TIJD VOOR



LEREN IS SOWIESO NOOIT  
ECHT JACKS DING GEWEEST



IK HEB M'N  
HAVO NIET EENS  
AF KUNNEN  
MAKEN

TE DRUK,  
HAHA



JACK IS MEER  
EEN DOENER

EN: JACK HEEFT 'N  
BRILJANT IDEE



JA, ZEKER, DAAR KUN JE  
DE AMSTERDAMSE GRACH-  
TEN MEE DEMPEN, MET  
MENSEN MET 'N BRILJANT  
IDEE...



...MAAR JACK HEEFT  
ECHT EEN BRILJANT  
IDEE



WOW. VOLGENS  
MIJ HEB IK ECHT  
'N BRILJANT  
IDEE!



VIA LINKEDIN VINDT  
JACK DE JUISTE MAN

JACK

JONATHAN



DE MAN DIE JACK GAAT  
HELPEN OM Z'N BRIL-  
JANTE IDEE DAADWER-  
KELIJK UITGEVOERD TE  
KRIJGEN!



DE MAN DIE DAARVOOR  
DAN OOK 50% VAN DE  
AANDELEN WIL...

-SUK-



EVENGOED: NU KAN JACK VAN START!

JACK DOET DE CONTACTEN...

BOORT MARKTEN AAN...



...EN JONATHAN ZET HET BRILJANTE IDEE VAN JACK OM IN IETS CONCREETS



ZO CONCREET, DAT ER GEPRODUCEERD MOET GAAN WORDEN EN JACK OP ZOEK MOET NAAR SERIEUS GELD



DEBBY-ZELF NIET ONBEMIDDELD-MIXT MAKKELIJK MET DE HAPPY FEW



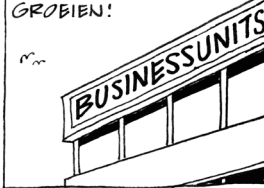
CHARMANT ALS ZE IS, LUKT HET HAAR EEN HELE GROTE VIS VOOR JACK AAN DE HAAK TE SLAAN



IN RUIL DAARVOOR WIL DEBBY OOK AAN BOORD KOMEN ALS AANDEELHOUDER



MAAR NU GAAT JACKS START-UP DAN OOK ECHT GROEIEN!



EN GROEIEN ZAL JACK, EN HARD OOK!



JACK IS NAMELIJK NIET VAN DAT HOLLANDESE:



AL SNEL MOETEN JACK EN Z'N COMPAGNONS MENSEN AAN GAAN NEMEN



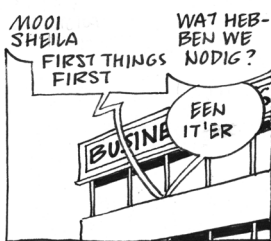
WAAR JACK NU VOORAL BEHOEFTE AAN HEEFT, IS IEMAND AAN WIE HJ DE REGELINGEN KAN UITBESTEDEN



WANT WAAROM ZOU JE ZELF DOEN WAT IEMAND ANDERS NET ZO GOED KAN

SHIT. OP 'DEBTE' GEDRUKT, IN PLAATS VAN 'SEND' (OF BETER)







---

# INLEIDING

**Y**ou are a winner' stond er op de envelop die ik uit de brievenbus haalde. Ik keek ernaar en moest lachen. Ik krijg wel vaker post met teksten als: 'VIE Tech Capital Inclusion in 30 fastest growing private companies to watch 2022'. Mijn wenkbrauwen frons ik dan direct. Yeah, sure, mijn bedrijf op zo'n lijst, onmogelijk! Meestal betreft het een aanbod voor plaatsing op 'de' lijst en een aanbieding om twee pagina's over jouw bedrijf te reserveren in het tijdschrift dat erbij verschijnt. Daar moet je natuurlijk voor dokken. Die website waar je dan zo eervol op vermeld wordt, krijgt nauwelijks bezoekers en het blaadje waar je in staat wordt vooral afgenomen door jouzelf en de andere 29 bedrijven die erin staan. Die brieven belanden direct in de prullenmand.

Ook deze keer gooide ik de brief ongeopend weg en ik rende naar het schoolplein. Zoon Max moest binnen twintig minuten in het zwembad liggen, dus voor rustig lopen was nu geen tijd. Ik dacht geen seconde meer aan de brief.

Maar in de weken die volgden, kwamen er nog meer brieven van dezelfde afzender. Met 'You are an Award Winner' en 'Come join our exclusive award winners dinner in Miami'. Ik kreeg er een Postcodeloterij-gevoel bij. Deze keer waren ze alleen wel heel aanhoudend. Er volgde zelfs een telefoontje. Of ik die brieven had gezien? Uhhh, ja? Wat bleek, iemand had mij met VIE People, een People & Culture-adviesbureau, genomineerd en inderdaad, in mijn categorie had ik een award gewonnen, in de vs. Really?

Ik vertrok naar Miami voor het galadiner en dat bleek een ommekeer. Tot dan toe was ik heel serieus inhoudelijk in mijn bedrijf bezig geweest als een professional. Ik had een paar mensen in dienst, maar we waren niet bezig met groter groeien. Dat veranderde daar in de vs. Er werd me aan tafel namelijk totaal onverwacht een cruciale vraag gesteld. De vraag

waarvan ik nu vind dat die aan iedere Nederlandse ondernemer gesteld zou moeten worden. Een ondernemer die in mijn herinnering iets van zestig miljoen omzet per jaar maakte vroeg me, nadat ze begrepen had wat ik deed, wanneer ik in de vs zou starten met dit geweldige idee en vooral waarom mijn bedrijf niet al veel groter was?

---

## *IK MOET BEKENNEN DAT IK HET NIET ZO BELANGRIJK VOND OM TE GROEIEN.*

In mijn eerste baan bij Shell, een droomwerkgever in die tijd, was ik al snel teruggekomen van het idee dat groter beter was. Nog voor mijn afstuderen had ik hun assessment kennelijk zo goed doorlopen dat ik mocht kiezen waar ik wilde starten binnen het bedrijf. Ik koos voor human resources, wat ze eigenlijk jammer vonden. Om bij hr binnen te komen was een lagere score op het assessment al voldoende. Na lang wikken en wegen koos ik toch voor het personeelsvak. Daar ligt mijn hart en ik ben er nog steeds dankbaar voor.

Ik dacht dat ik ging werken met de besten van de besten in een omgeving waar leren vooropstaat. Maar de werkelijkheid was anders. Ik weet dat Shell een topwerkgever is, zeker als je bij een corporate wilt werken. Maar dat grote bedrijfsleven is niks voor mij. Te stroperig, te veel politiek, te weinig echt inhoudelijk gefocused en gericht op samenwerken en de wereld écht beter maken.

Ik ontmoette veel collega's die uitgeblust, gedesillusioniseerd en niet gemotiveerd waren. Natuurlijk werd dat niet openlijk besproken. Te veel consequenties voor de gouden ketenen van de arbeidsvoorwaarden. In die val ging ik niet trappen. Het leek me een symptoom dat bij grote bedrijven hoort. 'Klein maar fijn' was mijn motto.

Dus toen ik mijn eigen bedrijf begon, VIE People, ging het mij erom vooral een leuk bedrijf te hebben, een leuke baan, met leuke mensen met