



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Invloed van personeelsverloop op start-ups

Silke Van Ophalvens
June Vanhoutven

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Stijn KELCHTERMANS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterthesis

Invloed van personeelsverloop op start-ups

Silke Van Ophalvens

June Vanhoutven

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen, afstudeerrichting innovatie en ondernemerschap

PROMOTOR :

Prof. dr. Stijn KELCHTERMANS

Woord vooraf

Het schrijven van deze masterproef was een intensieve maar verrijkende ervaring. We verdiepten ons in de complexe dynamiek van start-ups en kregen inzicht in hoe personeelsverloop, veranderende rollen en matchkwaliteit een directe invloed hebben op bedrijfsprestaties. De combinatie van literatuur en praktijk bood ons een waardevol en genuanceerd perspectief op deze thematiek.

Onze oprechte dank gaat uit naar onze promotor, prof. dr. Stijn Kelchtermans, voor zijn deskundige begeleiding en heldere feedback, die ons hielp om onze ideeën aan te scherpen en te verdiepen. We danken ook de professionals die bereid waren hun ervaringen met ons te delen – hun inzichten vormden een cruciale schakel in dit onderzoek.

Daarnaast zijn we dankbaar voor onze fijne samenwerking. We hebben elkaar tijdens dit traject voortdurend ondersteund en gemotiveerd, en vonden telkens opnieuw vertrouwen en veerkracht in onze gedeelde inzet en vriendschap. Deze samenwerking was niet alleen productief, maar ook persoonlijk waardevol. Ook onze families, vrienden en partners verdienen dank voor hun blijvende steun en aanmoediging op de momenten dat het nodig was.

Ten slotte zijn we dankbaar voor de kansen en ondersteuning die we kregen van de Universiteit Hasselt en de Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen. Dankzij deze omgeving konden we niet alleen academisch groeien, maar ook vaardigheden ontwikkelen die ons zullen blijven ondersteunen in onze toekomstige loopbanen.

We hopen dat deze thesis bijdraagt aan een beter begrip van hoe personeelsverloop, dynamiek en menselijke interactie de motor kunnen vormen, of juist kunnen hinderen, in het groeiverhaal van start-ups.

Veel leesplezier,

Silke Van Ophalvens en June Vanhoutven

Juni, 2025

Samenvatting

Start-ups worden geprezen als motor van innovatie en economische groei. Ze creëren nieuwe markten, trekken talent aan en versterken het ondernemersecosysteem. Toch blijkt hun succes in sterke mate afhankelijk van de mensen die ze aan boord weten te houden. Eén van de grootste uitdagingen waarmee start-ups geconfronteerd worden, is namelijk het hoge personeelsverloop. In technologiegedreven sectoren bedraagt dit verloop gemiddeld 13,2%, met uitschieters tot 25%. In kleine, flexibele teams waarin medewerkers vaak sleutelrollen combineren, kan het vertrek van één persoon grote impact hebben op de continuïteit en groei van het bedrijf.

Personeelsverloop is niet alleen een kwestie van aantallen, maar raakt aan de kern van hoe start-ups georganiseerd zijn. Om wendbaar te blijven in een snel veranderende omgeving en nieuwe kansen te benutten, maken veel start-ups gebruik van dynamische functies. Medewerkers in start-ups nemen vaak meerdere en wisselende rollen op zich, waardoor ze bijdragen aan de wendbaarheid van de organisatie. Toch brengt deze flexibiliteit ook uitdagingen met zich mee. De literatuur benadrukt dat dynamische functies innovatiekracht en leermogelijkheden vergroten, maar waarschuwt tegelijk voor de risico's van rolonduidelijkheid, overbelasting en het ontbreken van gestructureerde kaders. Bovendien wordt de matchkwaliteit tussen werknemer en organisatie vaak gepresenteerd als een stabiel gegeven bij aanwerving, terwijl deze in de context van een start-up voortdurend onder druk staat. Medewerkers die zich in de beginfase sterk verbonden voelen met de missie en cultuur van de organisatie, kunnen zich op termijn vervreemd voelen wanneer de start-up groeit en de structuur formeler wordt. Dit spanningsveld, waarin de nood aan flexibiliteit botst met de behoefte aan stabiliteit en duidelijke kaders, vormt de kern van de uitdagingen rond personeelsverloop en de impact daarvan op bedrijfsprestaties.

Toch blijkt uit de literatuurstudie dat er belangrijke lacunes bestaan. Zo is er weinig aandacht voor hoe de match tussen werknemer en organisatie evolueert na aanwerving, ondanks de sterk veranderende context van start-ups. Ook de invloed van dynamische functies op verloop wordt voornamelijk theoretisch behandeld, zonder diepgaande empirische onderbouwing. Daarnaast ontbreekt er inzicht in hoe deze factoren samen impact hebben op de bedrijfsprestaties, zeker binnen de Vlaamse start-upcontext. Deze leemtes in het bestaande onderzoek vormden de aanleiding voor het formuleren van de centrale onderzoeksvraag.

Op basis van de lacunes uit de literatuur werd de centrale onderzoeksvraag geformuleerd: *Hoe beïnvloeden dynamische functies en veranderende matchkwaliteit het personeelsverloop en de bedrijfsprestaties van start-ups?* Om inzicht te krijgen in deze dynamiek werd een kwalitatief onderzoek uitgevoerd in Vlaamse start-ups gebaseerd op vier pijlers namelijk dynamische functies, veranderende matchkwaliteit, personeelsverloop en bedrijfsprestaties. Dat aan de hand van tien semi-gestructureerde diepte-interviews met sleutelfiguren van start-ups in diverse sectoren, zoals technologie, creatieve industrie en consultancy. De interviews werden thematisch gecodeerd en geanalyseerd om de ervaringen, uitdagingen en strategieën rond dynamische functies,

matchkwaliteit, personeelsverloop en hun impact op de bedrijfsprestaties van de organisatie in kaart te brengen.

De bevindingen van dit onderzoek bevestigen dat dynamische functies zowel een troef als een valkuil vormen. Aan de ene kant maken flexibele rollen het mogelijk om snel in te spelen op nieuwe kansen, medewerkers kunnen zich breed ontwikkelen en dragen bij aan de innovatieve kracht van de organisatie. Deze wendbaarheid is essentieel in een onzekere en snel evoluerende marktcontext. Aan de andere kant blijkt dat een gebrek aan duidelijke kaders en begeleiding bij roltransities leidt tot onzekerheid, frustratie en een verhoogd risico op overbelasting. Medewerkers ervaren vaak een spanningsveld tussen de vrijheid die dynamische functies bieden en de behoefte aan houvast en duidelijke verwachtingen. Dit kan hun motivatie ondermijnen en leidt in sommige gevallen tot vertrek.

De matchkwaliteit tussen werknemer en organisatie blijkt in de praktijk geen vaststaand gegeven, maar een dynamisch proces dat voortdurend moet worden bewaakt en bijgestuurd. Waar medewerkers zich in de beginfase vaak sterk identificeren met de missie en waarden van de start-up, ontstaat in latere groeifasen soms een kloof tussen hun verwachtingen en de realiteit. De overgang van een informele, platte structuur naar een meer formele organisatie met gelaagde hiërarchieën en gespecialiseerde functies kan leiden tot een gevoel van verlies: minder autonomie, minder directe impact en een verminderde fit met de veranderende cultuur. Dit wijst op een discrepantie met de literatuur, die sterk de nadruk legt op het belang van een goede match bij de aanwerving, maar minder aandacht besteedt aan het actief onderhouden van deze match naarmate de organisatie evolueert.

Personeelsverloop blijkt in de praktijk een dubbelzinnig fenomeen. Aan de ene kant wordt verloop door leidinggevenden erkend als een onvermijdelijk en soms zelfs nuttig onderdeel van de groeicyclus van een start-up: het binnenhalen van nieuwe talenten kan leiden tot vernieuwing en het versterken van competenties die beter passen bij de veranderende noden van de organisatie. Aan de andere kant is het verlies van ervaren medewerkers, zeker in kleine teams, een zware klap. Het vertrek van één medewerker kan een domino-effect veroorzaken, waarbij cruciale kennis en relaties verloren gaan en de werkdruk op de achterblijvers toeneemt. Veel start-ups beschikken bovendien niet over formele opvolgingsplannen of gestructureerde kennisoverdracht, waardoor verloop vaak leidt tot vertragingen, fouten en een tijdelijke daling in de bedrijfsprestaties.

De impact van dynamische functies, matchkwaliteit en personeelsverloop op de bedrijfsprestaties is dan ook niet eenduidig. Enerzijds dragen dynamische functies en een zekere mate van verloop bij aan innovatie en wendbaarheid, eigenschappen die cruciaal zijn voor start-ups om te overleven in een competitieve markt. Anderzijds kan te veel verloop, in combinatie met een verslechterende matchkwaliteit, leiden tot instabiliteit, verlies van samenhang en een afname van de prestaties. De literatuur suggereert dat dynamische functies en flexibiliteit essentieel zijn voor groei, maar de praktijk toont aan dat deze eigenschappen alleen duurzaam bijdragen aan succes als ze gepaard gaan met bewuste sturing, duidelijke communicatie en ondersteuning van medewerkers in hun ontwikkeling. Start-ups die investeren in het actief begeleiden van roltransities, het bewaken van de

fit tussen medewerker en organisatie, en het strategisch managen van verloop, blijken beter in staat om duurzame groei te realiseren.

Dit onderzoek toont aan dat dynamische functies, matchkwaliteit, personeelsverloop en bedrijfsprestaties in start-ups onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en een geïntegreerd systeem vormen dat continu in beweging is. Het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag, hoe dynamische functies en veranderende matchkwaliteit het personeelsverloop en de bedrijfsprestaties van start-ups beïnvloeden, laat zien dat er geen eenvoudig of eenduidig antwoord is. Dynamische functies en veranderende matchkwaliteit creëren zowel kansen als risico's. Ze versterken de innovatiekracht en wendbaarheid van een start-up, maar vormen ook een bron van kwetsbaarheid wanneer ze niet actief worden gemanaged. Het succes van een start-up hangt in belangrijke mate af van het vermogen om deze spanningsvelden te balanceren en te anticiperen op de impact van veranderingen op medewerkers en processen.

Hoewel dit onderzoek waardevolle inzichten biedt, zijn er ook beperkingen. De studie is gebaseerd op een beperkt aantal interviews in de Vlaamse start-upcontext, waardoor de resultaten niet automatisch generaliseerbaar zijn naar andere regio's of sectoren. Daarnaast ligt de focus op de perspectieven van leidinggevendenden; de ervaringen van medewerkers zelf kwamen minder uitgebreid aan bod. Toekomstig onderzoek zou hierop kunnen voortbouwen door ook de beleving van medewerkers te integreren en kwantitatieve analyses toe te voegen om de relaties tussen dynamische functies, matchkwaliteit, verloop en bedrijfsprestaties cijfermatig te onderbouwen. Ondanks deze beperkingen biedt dit onderzoek een genuanceerd en praktijkgericht antwoord op een relevante vraag en draagt het bij aan een beter begrip van de menselijke kant van groei en innovatie in start-ups.

Inhoudstafel

1. Introductie.....	11
2. Literatuurstudie.....	15
2.1. Definiëring van start-ups, personeelsverloop en dynamische functies.....	15
2.1.1. Definiëring start-up.....	15
2.1.2. Definiëring personeelsverloop.....	17
2.1.3. Definiëring dynamische functies.....	20
2.2. De evolutie van functies en verantwoordelijkheden in de levenscyclus van start-ups....	22
2.2.1. Definiëring levenscyclus.....	22
2.2.2. De levenscyclus en de bijhorende functiedynamieken	24
2.3. De invloed van dynamische functies op de matchkwaliteit tussen werknemers en de start-up	28
2.3.1. Definiëring matchkwaliteit.....	28
2.3.2. Matchkwaliteit: vanuit het perspectief van de werknemer	31
2.3.3. Matchkwaliteit: vanuit het perspectief van de werkgever	34
2.3.4. De impact van dynamische functies op de matchkwaliteit	35
2.4. Dynamische functies en veranderende matchkwaliteit als bepalende factoren voor personeelsverloop	37
2.4.1. Initiële fase: retentie door gedeelde zingeving en betrokkenheid	37
2.4.2. Opstartfase: toenemende frictie tussen dynamiek en stabiliteit.....	37
2.4.3. Groeifase: structurele veranderingen en verhoogd verlooprisico	38
2.4.4. Volwassenheidsfase: structureel verloop en hernieuwde selectie	39
2.4.5. Samenvattend.....	39
2.5. De impact van dynamische functies, matchkwaliteit en personeelsverloop op de bedrijfsprestaties van een start-up.....	40
2.5.1. De invulling van bedrijfsprestaties in de context van een start-up.....	40
2.5.2. De gevolgen van dynamische functies op de bedrijfsprestaties van een start-up	42
2.5.3. De gevolgen van matchkwaliteit op de bedrijfsprestaties van een start-up	43
2.5.4. De invloed van personeelsverloop op de bedrijfsprestaties van een start-up.....	44

2.6.	Lacunes in de literatuur	46
3.	Data en methode	51
3.1.	Onderzoeksopzet en dataverzameling	51
3.2.	Steekproef en context	51
3.3.	Codering en data-analyse	54
4.	Empirisch onderzoek	63
4.1.	Hoe ervaren start-ups de dynamiek van functies tijdens hun groei?	63
4.1.1.	Verwachtingen vanuit de literatuur	63
4.1.2.	Resultaten	63
4.2.	Hoe gaan start-ups om met veranderende matchkwaliteit?	66
4.2.1.	Verwachtingen vanuit de literatuur	66
4.2.2.	Resultaten	67
4.3.	Hoe gaan start-ups om met personeelsverloop en –retentie?	70
4.3.1.	Verwachting vanuit de literatuur	70
4.3.2.	Resultaten	70
4.4.	Wat is de impact van dynamische rollen, matchkwaliteit en personeelsverloop op de bedrijfsprestaties van een start-up?	73
4.4.1.	Verwachting vanuit de literatuur	73
4.4.2.	Resultaten	73
5.	Conclusie en discussie	77
5.1.	Conclusie	77
5.2.	Discussie	78
6.	Geciteerde werken	81
7.	Bijlage	89
7.1.	Interviewleidraad	89
7.2.	Transcriptie interview DSVM	92
7.3.	Transcriptie interview Eagle IT	112
7.4.	Transcriptie interview Noir Visuals	126
7.5.	Transcriptie interview V-Render	136
7.6.	Transcriptie interview The Data Forest	151

7.7. Transcriptie interview Nooi	165
7.8. Transcriptie interview Sympl.....	185
7.9. Transcriptie interview Sima Bv	196

1. Introductie

Start-ups zijn uitgegroeid tot een essentiële motor van innovatie en economische groei (Mehmeti & Musabelli, 2024). Ze onderscheiden zich door hun vermogen om snel in te spelen op veranderingen, te experimenteren met nieuwe ideeën en te opereren in markten waar gevestigde bedrijven vaak terughoudend zijn (Willems, 2019). Door baanbrekende technologieën en businessmodellen te ontwikkelen, creëren start-ups nieuwe markten en dragen ze bij aan fundamentele veranderingen in de samenleving (Cashman, 2012; Kola, 2014).

Naast hun innovatieve kracht hebben start-ups een belangrijke economische en maatschappelijke impact. Ze stimuleren werkgelegenheid, versterken de lokale economie, en trekken investeringen aan (Cashman, 2012). Bovendien spelen ze een steeds grotere rol bij het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen, zoals duurzaamheid en armoedebestrijding (Bland et al., 2010; Heijnsman, 2018). Met technologieën als blockchain en kunstmatige intelligentie dragen ze bij aan efficiëntere oplossingen voor complexe problemen en versterken ze hun positie als partners voor overheden en maatschappelijke organisaties (De Coninck et al., 2019).

Toch kunnen start-ups hun potentieel niet benutten zonder een sterk netwerk. Ondernemersecosystemen, met toegang tot kapitaal, talent en kennis, zijn cruciaal voor hun succes (Buiter, 2019). Innovatieve hubs, zoals de Corda Campus, tonen hoe samenwerking tussen start-ups en gevestigde bedrijven groei kan versnellen. Overheden spelen hierin een rol door ecosystemen te ondersteunen en kennisdeling te bevorderen (De Coninck et al., 2019).

Tegelijkertijd is het succes van start-ups onlosmakelijk verbonden met hun medewerkers. Start-ups draaien vaak op kleine, flexibele teams waarin multifunctionele rollen en een hoge mate van betrokkenheid essentieel zijn (McCarthy et al., 2023; Weiblen & Chesbrough, 2015). Medewerkers zijn de drijvende kracht achter innovatie en groei. Uit onderzoek blijkt dat start-ups die sterk inzetten op innovatie gemiddeld 45% meer groei realiseren dan hun concurrenten (Boston Consulting Group, 2020).

Start-ups hebben bovendien een structurele impact op werkgelegenheid, omdat hun schaalbare businessmodellen zorgen voor een hogere banengroei dan traditionele bedrijven (Verkerk). Ze creëren nieuwe markten en vergroten de vraag naar hoogopgeleide profielen met specifieke vaardigheden, zoals data-analyse en softwareontwikkeling (Audretsch, 2007). De aanwezigheid van start-ups stimuleert ook andere bedrijven in de regio om te groeien, via het zogeheten "spillover-effect" (Fritsch & Mueller, 2004).

Toch staan start-ups voor grote uitdagingen. Een van de meest prangende is het hoge personeelsverloop, dat in sectoren zoals technologie kan oplopen tot 25% (Lyons & Bandura, 2020; Rubenstein et al., 2018). Dit verloop vormt een risico, omdat het verlies van één medewerker vaak het verlies betekent van cruciale kennis, expertise en relaties (McCartney & Fu, 2022). Medewerkers in start-ups bekleden vaak meerdere sleutelrollen, waardoor vertrek een domino-effect kan hebben

op de organisatie. Bovendien zijn de kosten van verloop aanzienlijk, variërend van 30% tot 150% van het jaarsalaris (Rubenstein et al., 2018). Het behouden van personeel is dus van vitaal belang voor de continuïteit en groei van een start-up.

Toch is personeelsverloop niet per definitie negatief. Een gematigd verloop, tussen 10 en 15%, kan juist kansen bieden: nieuwe talenten, frisse perspectieven en vaardigheden die beter aansluiten bij de veranderende noden van de organisatie (Park & Shaw, 2013; Harris et al., 2006; Papa et al., 2020). Dit benadrukt een spanningsveld: enerzijds is het behoud van ervaren medewerkers essentieel voor kennisopbouw en lange termijn groei (McCartney & Fu, 2022); anderzijds kan gecontroleerd verloop de flexibiliteit en innovatiekracht van een start-up versterken (Agarwal et al., 2009).

Dit spanningsveld raakt zowel de organisatie als de individuele medewerker. Werken in een start-up vraagt een hoge mate van flexibiliteit, bereidheid tot leren en het vermogen om mee te evolueren met de groei en veranderingen van het bedrijf (Cardon & Stevens, 2004). Dit stelt specifieke eisen aan zowel de organisatiecultuur als de match tussen werknemer en werk. Het vinden van de juiste balans is dan ook een centrale uitdaging voor start-ups: hoe behoud je talent en kennis, terwijl je open blijft staan voor vernieuwing?

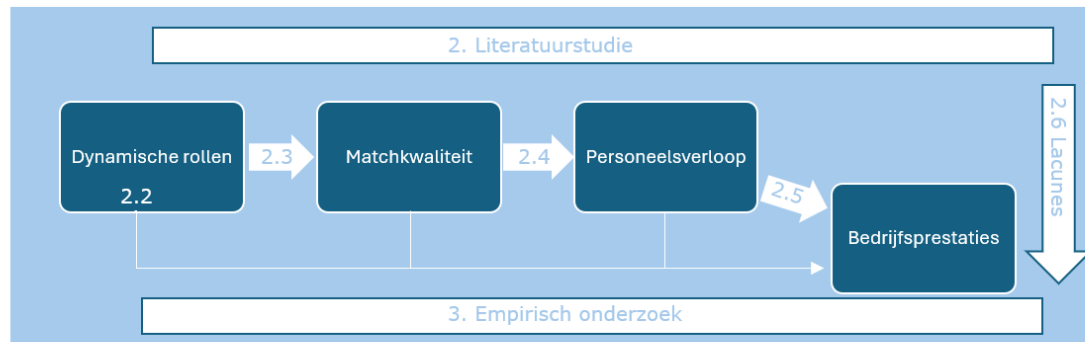
In de literatuur is veel aandacht voor start-ups als motor van innovatie, maar minder voor de menselijke kant: hoe dynamische functies en evoluerende matchkwaliteit het personeelsverloop en uiteindelijk de prestaties van start-ups beïnvloeden. Vooral in de Vlaamse context is hierover weinig bekend, terwijl net deze inzichten cruciaal zijn om jonge bedrijven te helpen groeien zonder hun innovatieve kracht te verliezen. Deze masterproef onderzoekt dan ook hoe dynamische functies en veranderende matchkwaliteit bijdragen aan personeelsverloop binnen start-ups en welke impact dit heeft op hun bedrijfsprestaties. De centrale onderzoeksvraag luidt:

Hoe beïnvloeden dynamische functies en veranderende matchkwaliteit het personeelsverloop en de bedrijfsprestaties van start-ups?

Om deze vraag te beantwoorden wordt een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Er worden tien diepte-interviews afgenomen met sleutelfiguren van Vlaamse start-ups, met als doel een diepgaand inzicht te krijgen in hun ervaringen en strategieën rond personeelsdynamiek. De verzamelde data worden geanalyseerd via codering, waarbij thema's rond dynamische functies, matchkwaliteit en verloop worden geïdentificeerd.

De resultaten van dit onderzoek, die verder verduidelijkt worden in sectie 5, tonen aan dat personeelsverloop in start-ups zowel risico's als kansen biedt. Enerzijds kan hoog verloop de continuïteit en kennisopbouw bedreigen, maar anderzijds kan het binnenhalen van nieuwe talenten de innovatiekracht versterken en beter inspelen op veranderende marktomstandigheden. Start-ups die actief inzetten op het beheren van deze spanningsvelden, blijken beter in staat om duurzame groei te realiseren.

Om het overzicht van het onderzoek te verduidelijken, is hieronder een visuele samenvatting opgenomen. Deze figuur toont de kernbegrippen en de onderlinge verbanden die in deze thesis worden onderzocht.



Figuur 1. Visueel overzicht

In de volgende hoofdstukken worden eerst de kernconcepten toegelicht en de literatuur rond dynamische functies, matchkwaliteit, personeelsverloop en de invloed op bedrijfsprestaties besproken. Daarna wordt de methodologische aanpak van het onderzoek gepresenteerd, gevolgd door een analyse van de resultaten en een bespreking van de implicaties. Tot slot worden in de conclusie de belangrijkste bevindingen samengevat en aanbevelingen voor praktijk en toekomstig onderzoek geformuleerd.

2. Literatuurstudie

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, wordt eerst een diepgaande literatuurstudie uitgevoerd. Deze biedt inzicht in de theoretische kaders rond start-ups, dynamische rollen, matchkwaliteit, personeelsverloop en hun invloed op bedrijfsprestaties. Daarnaast worden bestaande lacunes in de literatuur besproken en worden de deelvragen geïntroduceerd die richting geven aan de verdere opbouw van het onderzoek.

2.1. Definiëring van start-ups, personeelsverloop en dynamische functies

Het concept van start-ups en personeelsverloop is uitgebreid onderzocht in de academische literatuur maar wordt afhankelijk van de context op verschillende manieren gedefinieerd. Start-ups worden vaak gekenmerkt als jonge, innovatieve ondernemingen met een sterke focus op groei en schaalbaarheid, doorgaans met beperkte middelen en een hoge mate van risico (Freeman & Engel, 2007; Paternoster et al., 2014). Een duidelijke definiëring volgt hieronder om verdere verwarring omtrent het begrip te voorkomen. Tegelijkertijd speelt personeelsverloop, dat verwijst naar het vertrek van werknemers uit een organisatie, een centrale rol in de dynamiek van deze ondernemingen. Bijkomend wordt ook de term dynamische rollen verder verduidelijkt. In dit verder onderzoek worden de termen 'rollen' en 'functies' als grotendeels gelijkaardig beschouwd en worden ze daarom door elkaar gebruikt. In deze sectie wordt dus een diepgaande analyse gemaakt van wat een start-up is en hoe de eerste twee kernconcepten in de bestaande literatuur worden gedefinieerd, om een basis te leggen voor verder onderzoek en discussie.

2.1.1. Definiëring start-up

Een start-up is een jonge onderneming die zich richt op het ontwikkelen van innovatieve producten of diensten met het doel een schaalbaar en herhaalbaar bedrijfsmodel te realiseren. Volgens Ries (2011) is een start-up "een menselijke instelling die is ontworpen om nieuwe producten of diensten te creëren onder omstandigheden van extreme onzekerheid" (p. 27). Dit wijst erop dat start-ups opereren in een omgeving met hoge risico's en beperkte middelen, waarbij innovatie centraal staat.

Het is van belang om een heldere definitie van een start-up te hanteren, omdat een start-up geen verkleinde versie van een groot bedrijf is, maar een fundamenteel andere organisatievorm met eigen kenmerken en dynamieken (Skala, 2019). Start-ups hebben de expliciete ambitie om uit te groeien tot ondernemingen met aanzienlijke impact. Dit betekent dat het bedrijfsmodel gericht is op schaalvergroting en marktverstoring, en dat de onderneming potentieel heeft om nieuwe markten te creëren. Het doel is niet alleen het ontwikkelen van een nieuw product of dienst, maar het ontdekken van een werkend en herhaalbaar businessmodel dat later op grotere schaal kan worden toegepast (Blank, 2018).

Start-ups onderscheiden zich van traditionele ondernemingen door enkele kernkenmerken. Ten eerste is innovatie essentieel: start-ups introduceren vaak nieuwe technologieën of disruptieve bedrijfsmodellen (Blank & Dorf, 2020).

In tegenstelling tot gevestigde bedrijven, die zich richten op optimalisatie en efficiëntie, proberen start-ups nieuwe markten te creëren of bestaande markten te hervormen. Dit introduceert per definitie onzekerheid in de markt (Pomerol, 2018). Start-ups kunnen technologische doorbraken en innovaties veroorzaken die gevestigde bedrijven aanvankelijk nauwelijks beïnvloeden, maar op langere termijn steeds meer van invloed zijn (Pomerol, 2018).

Een van de meest cruciale vragen voor start-ups is of hun product of dienst kan uitgroeien tot een onderneming met substantiële impact. Zoals Paul Graham (2012) stelt: "A startup is a company designed to grow fast." Dit snelle groeipotentieel is wat start-ups onderscheidt van traditionele bedrijven, en het gaat hand in hand met de zoektocht naar een schaalbaar en herhaalbaar businessmodel (Blank, 2018). Het betekent dat start-ups niet alleen innovaties in de markt brengen, maar ook manieren moeten vinden om snel op te schalen zonder dat de kosten evenredig toenemen. Technologie, digitalisering en automatisering spelen hierbij een sleutelrol (Moogk, 2012). Voorbeelden zoals Uber en Airbnb illustreren hoe start-ups, door slim gebruik te maken van bestaande middelen en technologieën, exponentieel kunnen groeien en wereldwijd impact kunnen maken. Hun succes benadrukt het belang van schaalbaarheid binnen het bedrijfsmodel: het vermogen om snel te groeien zonder dat de operationele kosten evenredig stijgen, wat essentieel is voor het behalen van langdurig succes (Keswiel, 2022).

Daarnaast kenmerken start-ups zich door een iteratief ontwikkelingsproces en een dynamische werkwijze. In plaats van een volledig uitgewerkt product te lanceren, maken start-ups gebruik van de "Lean Startup"-methode (Ries, 2011), waarbij prototypes snel worden getest en verbeterd op basis van klantfeedback. Dit stelt hen in staat snel in te spelen op de marktvraag en nieuwe kansen te benutten. De platte hiërarchie en beperkte bureaucratie binnen start-ups bevorderen snelle besluitvorming, wat hen in staat stelt zich snel aan te passen aan veranderende marktomstandigheden. Medewerkers nemen vaak meerdere verantwoordelijkheden op zich, wat de wendbaarheid van het bedrijf vergroot en hen in staat stelt snel in te spelen op onverwachte uitdagingen (Freeman & Engel, 2007).

De flexibele structuur van start-ups maakt het mogelijk om producten en diensten sneller te ontwikkelen en op de markt te brengen dan grotere bedrijven. Start-ups kunnen sneller nieuwe markten betreden en innovatieve oplossingen bieden. Ze nemen risico's en passen hun strategieën snel aan wanneer iets niet werkt, in tegenstelling tot grotere bedrijven die vaak trager reageren door gevestigde processen en belangen. Deze snelheid in besluitvorming stelt start-ups in staat snel te pivoteren wanneer een product of marktbenadering niet het gewenste succes oplevert (Freeman & Engel, 2007).

De strategieën van start-ups zijn dynamisch en evolueren voortdurend. Ondernemers passen hun aanpak aan op basis van behaalde resultaten. Wanneer bedrijfsprestaties tegenvallen, schakelen ze

vaak naar een reactieve strategie die inspeelt op de huidige omstandigheden. Succesvolle ondernemers beginnen doorgaans met een kritieke-puntenstrategie, gericht op de belangrijkste uitdagingen en kansen, en breiden deze uit naarmate hun bedrijfsprestaties verbeteren (Von Gelderen, Frese, & Thurik, 2000). De hoge mate van flexibiliteit, samenwerking en autonomie binnen start-ups stelt hen in staat snel te reageren op marktomstandigheden en nieuwe kansen te grijpen (Neck et al., 2014).

Ook de financieringsstructuur van start-ups verschilt sterk van die van traditionele bedrijven. In de beginfase beschikken start-ups vaak over beperkte financiële middelen en zijn ze afhankelijk van externe investeerders, zoals angel investors, venture capitalists of crowdfunding (Gompers & Lerner, 2002). Dit verhoogt het risicoprofiel van start-ups, met een grotere kans op falen, maar ook op aanzienlijke winst bij succes. Naarmate een start-up groeit, kan het eigendomsaandeel van de oprichters afnemen, terwijl de invloed van externe stakeholders toeneemt (Nofsinger & Wang, 2011).

Start-ups worden vaak gekarakteriseerd door een sterke ondernemersgeest en risicobereidheid. Oprichters en medewerkers zijn doorgaans ambitieus en gemotiveerd om problemen op te lossen en marktkansen te benutten (Shane, 2003). De bereidheid om risico's te nemen en te experimenteren met nieuwe ideeën is essentieel voor het succes van een start-up. Bovendien richten start-ups zich vaak sterk op klantgerichtheid, waarbij producten en diensten worden ontwikkeld in nauwe samenwerking met hun doelgroep. Methoden zoals design thinking en agile development worden ingezet om voortdurend in te spelen op de behoeften van klanten en het product-marktfit te verbeteren (Brown, 2009).

Tenslotte hebben start-ups vaak een technologiegedreven aanpak, waarbij geavanceerde technologieën zoals kunstmatige intelligentie, blockchain en cloud computing worden benut om innovatieve en efficiënte oplossingen te bieden. Blockchain, een gedecentraliseerde en veilige technologie die gegevens in blokken vastlegt en deze in een keten met elkaar verbindt, biedt start-ups de mogelijkheid om vertrouwen en transparantie te creëren zonder tussenpersonen. Het kan worden toegepast in verschillende sectoren, van financiën tot supply chain management, en helpt bij het optimaliseren van processen en het verminderen van fraude. Deze technologie stelt start-ups in staat om snel te concurreren met gevestigde spelers in de markt (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Veel start-ups hebben bovendien wereldwijde ambities en richten zich vanaf het begin op een internationale markt. Dankzij digitale platformen en wereldwijde netwerken kunnen ze hun producten en diensten snel wereldwijd aanbieden en opschalen (Isenberg, 2010).

2.1.2. Definiëring personeelsverloop

Personeelsverloop verwijst naar het proces waarbij werknemers een organisatie verlaten en vervangen worden door nieuwe medewerkers. Het fenomeen is een terugkerend thema binnen het domein van human resource management, en krijgt in de wetenschappelijke literatuur verschillende definities. Griffeth et al. (2000) beschouwt personeelsverloop niet louter als een administratieve gebeurtenis, maar als een psychologisch proces waarin werknemers ontevredenheid ervaren, alternatieven overwegen en uiteindelijk besluiten te vertrekken. Deze benadering legt de nadruk op

het gedrag en de motivaties van werknemers, en onderstreept dat verloop vaak het eindpunt is van een reeks interne afwegingen.

In de academische literatuur wordt personeelsverloop doorgaans onderverdeeld in twee hoofdvormen: vrijwillig en onvrijwillig verloop (Hom et al., 2012). Vrijwillig verloop doet zich voor wanneer een werknemer op eigen initiatief de organisatie verlaat, bijvoorbeeld vanwege aantrekkelijkere kansen elders, persoonlijke omstandigheden of een gebrek aan tevredenheid met de huidige functie.

Onvrijwillig verloop daarentegen ontstaat wanneer de organisatie zelf het dienstverband beëindigt, bijvoorbeeld wegens herstructurering, disfunctioneren of economische redenen (Hom et al., 2019; Hausknecht & Trevor, 2011). Dit onderscheid is belangrijk, omdat het richting geeft aan de analyse van verloop en de beleidsmaatregelen die organisaties daarop kunnen baseren.

Daarnaast wordt in de literatuur ook een onderscheid gemaakt tussen intern en extern verloop. Intern verloop verwijst naar werknemers die binnen dezelfde organisatie van functie of afdeling veranderen, terwijl extern verloop betrekking heeft op medewerkers die de organisatie volledig verlaten. Waar intern verloop vaak wordt gezien als onderdeel van loopbaanontwikkeling, brengt extern verloop doorgaans het verlies van kennis, ervaring en teamcohesie met zich mee (Hausknecht & Trevor, 2011).

Om personeelsverloop goed te begrijpen, volstaat het niet om enkel te kijken naar het aantal mensen dat een organisatie verlaat. Het is minstens even belangrijk om stil te staan bij de onderliggende redenen waarom werknemers vertrekken. Bodla en Hameed (2009) benadrukken dat personeelsverloop voortkomt uit een combinatie van persoonlijke motieven van werknemers – zoals loopbaanambities, werktevredenheid of levensomstandigheden – én structurele factoren binnen de organisatie, zoals leiderschapsstijl, werkdruk of groeikansen. Deze bredere, integrale benadering is vooral relevant in de context van start-ups. In zulke organisaties krijgt personeelsverloop vaak een ander karakter dan in grotere bedrijven, omdat start-ups opereren in een snel veranderende omgeving met beperkte middelen, informele structuren en hoge verwachtingen ten aanzien van flexibiliteit en inzet.

Personeelsverloop in start-ups

In het geval van start-ups speelt personeelsverloop een cruciale rol, omdat deze bedrijven vaak afhankelijk zijn van een klein en hecht team. Hierdoor heeft het vertrek van een werknemer een groter effect op de operationele continuïteit en strategische doelstellingen van het bedrijf dan bij grotere, gevestigde organisaties (McCartney & Fu, 2022). De kosten die gepaard gaan met personeelsverloop, zoals wervingskosten, verlies van kennis en verminderde productiviteit, kunnen in start-ups bijzonder zwaar wegen vanwege hun beperkte middelen (Rubenstein et al., 2018).

Start-ups beschikken bovendien vaak niet over geformaliseerde HR-processen, waardoor opvolging en kennisoverdracht bij personeelsverloop minder gestructureerd verlopen (Cardon et al., 2004). Het wervingsproces is doorgaans snel en informeel, wat het risico op mismatches verhoogt tussen

de werknemer en de noden of cultuur van het bedrijf. Daarnaast opereren veel start-ups in onzekere en snel veranderende markten.

Werknemers die onvoldoende aansluiting vinden bij de hoge mate van flexibiliteit en verantwoordelijkheid die in dit type omgeving vereist is, kunnen sneller geneigd zijn om te vertrekken (Beckman et al., 2007).

Hoewel sommige studies wijzen op de mogelijkheid dat verloop in bepaalde omstandigheden een positief effect kan hebben, bijvoorbeeld door het herstructureren van teams of het verbeteren van de cultuurfit, ligt de focus binnen onderzoek naar start-ups vooral op de risico's en kwetsbaarheden die personeelsverloop met zich meebrengt (George & Jones, 2011; Batt et al., 2011). In een context waar middelen schaars zijn en groeikansen snel moeten worden benut, kan elk verlies aan personeel strategisch wegeen.

Ook kan een regelmatig personeelsverloop een impact hebben op de loopbaanontwikkeling van werknemers binnen start-ups. Het creëert ruimte voor interne promoties en biedt huidige medewerkers de kans om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en uitdagende rollen op zich te nemen (Benson et al., 2019; Hausknecht & Trevor, 2011).

Om het fenomeen personeelsverloop volledig te begrijpen, is het belangrijk om stil te staan bij de diverse factoren die deze dynamiek aansturen. Start-ups opereren in een complexe en snel veranderende omgeving, waarbij verschillende interne en externe aspecten het verloop van personeel kunnen beïnvloeden (Bodla & Hameed, 2009). Zoals Cafferkey et al. (2019) benadrukken, zijn deze factoren vaak een combinatie van organisatorische kenmerken en individuele motivaties van werknemers die samen een unieke dynamiek creëren binnen start-ups. Om de oorzaken en gevolgen van personeelsverloop binnen start-ups beter te begrijpen, is het belangrijk om ook te kijken naar de levenscyclus van een start-up. Het verloop binnen een start-up is sterk afhankelijk van de fase waarin de onderneming zich bevindt. In de vroege, experimentele fasen van een start-up is het verloop vaak hoger, omdat er nog veel onzekerheid bestaat over de bedrijfsstrategie, stabiliteit en groeimogelijkheden (Agarwal et al., 2009). Naarmate de start-up groeit en structureler wordt, kan het verloop stabiliseren.

Om deze dynamiek volledig te doorgronden, is het essentieel om beide aspecten van personeelsverloop, werktevredenheid en de levenscyclus van de start-up, nader te analyseren. In de verdere deelvragen zullen deze factoren uitgebreider worden besproken, waarbij zowel theoretische kaders als empirische inzichten worden geïntegreerd om een diepgaand begrip te verkrijgen van de oorzaken en gevolgen van personeelsverloop binnen start-ups.

2.1.3. Definiëring dynamische functies

In de context van start-ups verwijst het concept van dynamische rollen naar de flexibiliteit en aanpasbaarheid van functiebeschrijvingen, verantwoordelijkheden en taakuitvoering binnen snelgroeïende en veranderlijke ondernemingen. In tegenstelling tot gevestigde bedrijven, waar functies doorgaans duidelijk gedefinieerd zijn en gestructureerd binnen een hiërarchische organisatie, wordt in start-ups vaak verwacht dat werknemers meerdere rollen vervullen en zich aanpassen aan de veranderende behoeften van de onderneming (Astuti, Helmi, & Riyono, 2023). Deze rolflexibiliteit draagt bij aan de innovatieve kracht van start-ups, maar brengt tegelijkertijd uitdagingen met zich mee, zoals rolonduidelijkheid en een verhoogde werkdruk (Griffin, Neal, & Parker, 2007).

Een kernaspect van dynamische rollen is job crafting, waarbij werknemers hun taken en verantwoordelijkheden actief herdefiniëren om beter aan te sluiten bij hun vaardigheden en de bedrijfsdoelstellingen (WORK, 2001). Dit fenomeen is cruciaal in start-ups, waar beperkte middelen en snelle groei vereisen dat medewerkers proactief inspelen op nieuwe uitdagingen en kansen. Werknemers kunnen bijvoorbeeld extra taken op zich nemen buiten hun initiële functieomschrijving of zich verdiepen in nieuwe competenties die de organisatie nodig heeft (WORK, 2001).

Job crafting is vooral relevant in de vroege fasen van een start-up, waarin teams klein zijn en werknemers vaak meerdere functies vervullen (Baron, Hannan, & Burton, 2001). Dit kan de autonomie en betrokkenheid van medewerkers vergroten, maar ook tot overbelasting leiden als er geen duidelijke grenzen worden gesteld aan de rolveranderingen.

Naast job crafting spelen roltransities een belangrijke rol in start-ups. Door de snelle ontwikkeling van het bedrijf kunnen werknemers binnen korte tijd verschuiven van operationele naar strategische functies, of van specialistische naar generalistische taken (Singh, 2016). Dit vereist een hoge mate van leeraanpassingsvermogen en veerkracht, maar kan tegelijkertijd bijdragen aan de professionele groei en betrokkenheid van medewerkers (Garg & Eisenhardt, 2017).

Een start-up doorloopt verschillende groeifasen, waarbij de dynamiek van rollen verschuift (Astuti, Helmi, & Riyono, 2023). In de initiële fase zijn werknemers vaak multitaskers die zowel operationele als strategische taken uitvoeren. Naarmate de organisatie groeit, ontstaan er meer gespecialiseerde functies en hiërarchische structuren, wat kan leiden tot conflicten tussen de oorspronkelijke, flexibele rolverdeling en de behoefte aan meer structuur (Boeker & Karichalil, 2002).

Hoewel dynamische rollen bijdragen aan de wendbaarheid van start-ups, kunnen ze ook leiden tot rolonduidelijkheid en verhoogde werkdruk. Medewerkers kunnen moeite hebben met het balanceren van diverse verantwoordelijkheden, wat hun werktevredenheid en prestaties negatief kan beïnvloeden (Griffin, Neal, & Parker, 2007). Bovendien kunnen er spanningen ontstaan tussen werknemers die zich snel aanpassen aan nieuwe rollen en zij die behoefte hebben aan meer stabiliteit (Baron, Hannan, & Burton, 2001).

Start-ups moeten daarom een balans vinden tussen flexibiliteit en structuur (Astuti, Helmi, & Riyono, 2023). Dit kan door duidelijke, doch flexibele, functieomschrijvingen op te stellen en regelmatige feedbacksessies te organiseren waarin werknemers hun rol en verwachtingen kunnen bespreken. Daarnaast kunnen mentorprogramma's en trainingstrajecten helpen om werknemers beter voor te bereiden op roltransities en hun professionele ontwikkeling te ondersteunen.

2.2. De evolutie van functies en verantwoordelijkheden in de levenscyclus van start-ups

In deze sectie wordt de definitie van dynamische rollen toegepast binnen de levenscyclus van een start-up. Aangezien een start-up door verschillende fasen van groei en ontwikkeling gaat, verandert ook de structuur en de verdeling van taken binnen de organisatie. Het doel van deze sectie is om inzicht te geven in hoe de rollen van oprichters en medewerkers evolueren, van de flexibele, informele rollen in de vroege fasen tot meer gespecialiseerde en formele verantwoordelijkheden naarmate de start-up groeit. Deze veranderingen hebben niet alleen invloed op de werking van de organisatie, maar ook op de werkrelaties en het personeelsverloop. Het is daarom belangrijk om de dynamiek van rolveranderingen te begrijpen om een goede matchkwaliteit te behouden en personeelsverloop te minimaliseren.

2.2.1. Definiëring levenscyclus

De levenscyclus van een start-up beschrijft de verschillende fasen die een onderneming doorloopt vanaf het moment van oprichting tot het moment van volwassenheid of zelfs exit. Het proces is vaak dynamisch en vol onzekerheid, waarbij ondernemers zich voortdurend aanpassen aan veranderende marktomstandigheden (Khanna, Nguyen-Duc, & Wang, 2018). De mate van succes in elke fase is sterk afhankelijk van de manier waarop de oprichters omgaan met uitdagingen, zoals productontwikkeling, financiering, marktvalidatie en het aantrekken van de juiste medewerkers (Eesley, Sharma, Singh, & Sindhav, 2023). De invloed van deze fasen op de kwaliteit van de werkrelaties en personeelsverloop speelt een cruciale rol in de groei en het voortbestaan van een start-up. Het is daarom van belang om deze fasen goed te begrijpen, met een focus op hoe de vroege fasen de matchkwaliteit en het personeelsverloop beïnvloeden (González M, Terzidis, Lütz, & Heblich, 2024).

2.2.1.1. De initiële fase: het idee

De levenscyclus van een start-up begint vaak met een idee: een oplossing voor een probleem of een nieuwe benadering van een bestaand product of dienst. In deze fase identificeren ondernemers een marktbehoefte, vaak gebaseerd op persoonlijke ervaringen, marktonderzoek of technologische innovaties (Khanna, Nguyen-Duc, & Wang, 2018). Het idee is de basis voor het ontwikkelen van een oplossing die de consument kan aanspreken. Dit is een iteratief proces waarbij hypothesen worden geformuleerd en getest. De oprichters werken vaak nauw samen met vroege klanten om hun feedback te verzamelen en hun product te verbeteren.

Het ontwikkelen van een Minimum Viable Product (MVP) speelt een centrale rol in deze fase. Een MVP is een vroege versie van een product die de kernfunctionaliteiten bevat, zodat ondernemers kunnen testen of er daadwerkelijk vraag is naar hun oplossing (Ries, 2011). Het doel van een MVP is om de product-markt fit te bereiken, waarbij het product aansluit bij de behoeften van de klant, zonder onnodige middelen te verspillen aan functies die mogelijk niet relevant zijn voor de doelgroep.

De start-up is in deze fase nog klein, met de oprichters die vaak direct betrokken zijn bij alle bedrijfsaspecten (Marmer et al., 2011).

De personeelsstructuur in deze fase is meestal minimaal, met een kleine groep mensen die het idee omarmen en bijdragen aan de ontwikkeling van het product en de organisatie. De kans op personeelsverloop is in deze fase relatief laag, aangezien medewerkers vaak sterk verbonden zijn met de visie van de oprichters. De keuze van werknemers kan echter al cruciaal zijn voor het succes van de start-up, aangezien het vinden van de juiste mensen met de juiste vaardigheden kan bepalen of het idee levensvatbaar is (Marmer et al., 2011).

2.2.1.2. De opstartfase: van idee naar formele oprichting

Zodra het idee is gevalideerd en de oprichters beginnen te geloven in de haalbaarheid van hun concept, wordt de start-up formeel opgericht. De opstartfase is vaak een periode van intensieve productontwikkeling en het aantrekken van investeringen om de groei te ondersteunen (Churchill & Lewis, 1983). In deze fase wordt het MVP verder verfijnd en wordt geprobeerd om een stabiele klantenbasis op te bouwen. De focus ligt niet alleen op productontwikkeling, maar ook op het opbouwen van een solide organisatie die het product kan ondersteunen (Marmer et al., 2011).

De oprichters moeten nu beginnen met het vormen van een team van kernmedewerkers die essentieel zijn voor de operationele activiteiten van de start-up. Het vinden van medewerkers die zowel goed passen bij de cultuur van het bedrijf als de benodigde vaardigheden hebben, is van groot belang (Churchill & Lewis, 1983). De uitdaging ligt vaak in het aantrekken van talent dat zich kan identificeren met de visie van de oprichters en bereid is om risico's te nemen in een onzekere omgeving. In deze fase kunnen medewerkers op basis van eigen ervaring, visie en motivatie besluiten om zich aan te sluiten bij de start-up (van Rijnsoever, de Boer, & Deuten, 2021).

Financiering in deze fase komt vaak uit eigen middelen, subsidies, vrienden en familie, of business angels (Verkerk). De focus ligt hierbij op het verkrijgen van voldoende kapitaal om de productontwikkeling voort te zetten en het bedrijf verder op te schalen. De opstartfase kan leiden tot een verhoogd risico van personeelsverloop, aangezien medewerkers mogelijk niet volledig overtuigd zijn van de langetermijnmogelijkheden van de start-up en de onzekerheden van de onderneming (van Rijnsoever, de Boer, & Deuten, 2021).

2.2.1.3. De groeifase: van start-up naar schaalvergroting

In de groeifase is de start-up erin geslaagd om een product-markt fit te bereiken en begint de onderneming klanten aan te trekken. De organisatie groeit snel, en het team wordt uitgebreid om de toenemende vraag aan te kunnen. In deze fase wordt de start-up winstgevend, maar er moeten nieuwe uitdagingen worden aangepakt, zoals het ontwikkelen van een complexere bedrijfsstructuur, het optimaliseren van processen en het verkrijgen van grotere financiering voor verdere groei (Azmy & Arifin, 2025).

De uitdaging in deze fase ligt in het vinden van het juiste talent om te voldoen aan de eisen van de groei. De opstartfase was vaak gekarakteriseerd door een flexibel, informeel werkklimaat, maar nu de onderneming groeit, kunnen er meer gestructureerde managementlagen en specialistische rollen ontstaan (Aisha & Ahmad, 2010). Het aantrekken van geschikte medewerkers wordt cruciaal, omdat medewerkers niet alleen de missie van de start-up moeten begrijpen, maar ook moeten bijdragen aan de professionalisering van de organisatie (Marmer et al., 2011).

In deze fase blijft de afstemming tussen de oprichters en medewerkers van groot belang. Het is essentieel dat medewerkers zich blijven identificeren met de kernwaarden en missie van de organisatie, maar tegelijkertijd bereid zijn om zich aan te passen aan de veranderende structuren en processen die nodig zijn om de groei te ondersteunen (Churchill & Lewis, 1983). Onjuiste afstemming kan leiden tot frustratie en verhoogd personeelsverloop, wat de groei kan belemmeren (Aisha & Ahmad, 2010).

2.2.1.4. De volwassenheid en exitfase

Wanneer de start-up haar product-markt fit heeft gevonden, begint het bedrijf zijn organisatie verder te ontwikkelen. De focus verschuift naar procesoptimalisatie, het behouden van concurrentievoordeel en het versterken van de merkpositie op de markt. Het bedrijf kan ook beginnen na te denken over exitstrategieën, zoals een overname of beursgang (IPO), wat een belangrijke financiële beloning kan betekenen voor de oprichters en investeerders (Van Rijnsoever, de Boer, & Deuten, 2021).

In deze fase heeft het bedrijf vaak een gevestigde klantbasis en een solide operationele structuur, de kenmerken van een start-up beginnen dus ook stilaan te verdwijnen (van Ierschot & de Jager, 2023). De complexiteit van de organisatie neemt toe, en de uitdaging verschuift naar het behouden van innovatiekracht en het aanpassen aan nieuwe markten en technologische ontwikkelingen. De matchkwaliteit tussen oprichters en medewerkers blijft belangrijk, maar het personeelsverloop kan stijgen, aangezien medewerkers vaak op zoek gaan naar nieuwe kansen of meer stabiliteit in een volwassen organisatie (VLAIO).

2.2.2. De levenscyclus en de bijhorende functiedynamieken

Naarmate een start-up door haar levenscyclus beweegt, ondergaat niet alleen de organisatie als geheel veranderingen, maar ook de rollen en verantwoordelijkheden van de medewerkers (van Ierschot & de Jager, 2023). In de vroege fasen is de organisatie vaak informeel en de lijnen tussen verschillende rollen zijn vaak vervaagd. Oprichters dragen in deze fase meestal meerdere petten en nemen verschillende verantwoordelijkheden op zich, van productontwikkeling tot financiën en marketing. Dit biedt flexibiliteit en snelheid in de besluitvorming, maar brengt ook uitdagingen met zich mee op het gebied van roluidelijkheid en het aantrekken van geschikt talent (Aisha & Ahmad, 2010).

2.2.2.1. Vroege fasen: flexibiliteit en multidisciplinaire rollen

In de initiële fasen van een start-up, wanneer de focus ligt op het ontwikkelen van het idee en het creëren van een MVP, zijn de rollen vaak niet vastomlijnd. De oprichters en hun eerste medewerkers werken nauw samen en dragen meerdere verantwoordelijkheden, zoals het opzetten van productontwikkeling, het aantrekken van de eerste klanten, en het beheren van de financiën van de organisatie (Rocha & Grilli, 2024). De start-up bevindt zich in een fase van constante aanpassing, waarbij medewerkers flexibel moeten zijn en bereid om buiten hun oorspronkelijke functieomschrijving te werken (Khanna, Nguyen-Duc, & Wang, 2018).

In deze fase heeft het team vaak een 'hands-on' mentaliteit, waarbij iedereen die betrokken is bij de organisatie een zekere mate van flexibiliteit en bereidheid moet tonen om meerdere rollen op zich te nemen (Bort, 2025). De oprichters zijn vaak betrokken bij vrijwel elk aspect van de operatie. Dit kan een gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid creëren, wat belangrijk is voor het opbouwen van een sterke bedrijfscultuur in de vroege stadia (González M et al., 2024). Echter, deze veelzijdigheid in rollen kan ook leiden tot onduidelijkheid en verwarring over verantwoordelijkheden, vooral als het bedrijf begint te groeien en de behoefte aan specialisatie toeneemt (Churchill & Lewis, 1983).

2.2.2.2. Groeifase: specialisatie en structuur

Na de initiële fasen, wanneer de start-up zijn product-markt fit heeft bereikt en begint te groeien, verandert de structuur van de organisatie. De focus verschuift van het ontwikkelen van het product naar het schalen van de organisatie. In deze fase wordt het noodzakelijk om meer gespecialiseerde rollen en verantwoordelijkheden te creëren om de toenemende complexiteit van de bedrijfsvoering aan te kunnen (Bort, 2025). De oprichters blijven vaak betrokken bij strategische besluitvorming, maar beginnen zich terug te trekken uit de operationele aspecten van het bedrijf (Marmer et al., 2011).

Rollen die in de vroege fasen misschien nog breed en vaag waren, worden nu duidelijker gedefinieerd. Er ontstaan afdelingen zoals marketing, sales, productontwikkeling, en klantenservice. Medewerkers worden vaak aangenomen op basis van hun expertise in een specifiek domein, en het management krijgt een meer gelaagde structuur (Rocha & Grilli, 2024). De oprichters kunnen nieuwe leidinggevendenden of managers aanstellen om het operationele werk te begeleiden. Deze verandering in structuur kan de dynamiek van het bedrijf sterk beïnvloeden, vooral voor medewerkers die gewend waren aan de directe betrokkenheid van oprichters in elke beslissing (Bort, 2025).

De veranderingen in verantwoordelijkheden kunnen ook een impact hebben op de teamdynamiek en de motivatie van medewerkers. De oprichters moeten nu niet alleen investeren in de groei van het bedrijf, maar ook in het ontwikkelen van de juiste leiderschapscultuur om een steeds groter wordend team te managen (Bort, 2025). De uitdaging is om de informele, flexibele sfeer van de beginfase te behouden, terwijl tegelijkertijd meer structuur wordt aangebracht om efficiëntie te waarborgen (Verkerk). In deze fase wordt het ook steeds belangrijker om de juiste match tussen medewerkers

en rollen te behouden, aangezien de snelheid van de groei de druk vergroot en mismatches sneller zichtbaar worden (Rocha & Grilli, 2024).

2.2.2.3. Volwassenheidsfase: complexiteit en gelaagde structuren

In de volwassenheidsfase van een start-up is de organisatie vaak sterk gediversifieerd. Het bedrijf heeft een solide klantenbestand en streeft naar schaalvergroting en procesoptimalisatie. De oprichters hebben hun rol als strategisch leiderschap verder uitgewerkt, en de focus ligt nu op het managen van grotere teams en het implementeren van meer geformaliseerde processen en systemen (Van Rijnsoever, de Boer, & Deuten, 2021). De start-up kan nu meer hiërarchische lagen hebben, wat kan leiden tot verdere opsplitsing van verantwoordelijkheden.

In deze fase kan het moeilijk zijn om de flexibele werkstructuur van de vroege fasen te behouden, terwijl tegelijkertijd de complexiteit van de organisatie toeneemt (Bort, 2025). Het management moet zorgdragen voor de implementatie van formele processen voor communicatie, rapportage, en besluitvorming (González M et al., 2024). Medewerkers in deze fase hebben meer gestructureerde rollen en verwachtingen, wat kan leiden tot een meer voorspelbare werkdag, maar ook tot een vermindering van de creativiteit en flexibiliteit die vaak in de vroege fasen aanwezig waren (Bort, 2025).

Een van de belangrijkste uitdagingen in deze fase is het behouden van de bedrijfscultuur en het tegelijkertijd aansteken van de innovatie die de start-up in de beginjaren zo succesvol maakte. Het kan zijn dat medewerkers die in de beginfase van de start-up zijn begonnen, zich niet meer kunnen vinden in de grotere organisatie met formele structuren. Dit kan leiden tot hogere niveaus van personeelsverloop, aangezien sommige medewerkers zich mogelijk niet meer verbonden voelen met de oorspronkelijke visie van de start-up of de cultuur die nu bestaat (VLAIO). Tegelijkertijd is het essentieel om te zorgen voor een goede matchkwaliteit, aangezien medewerkers die goed passen bij de nieuwe structuren en processen essentieel zijn voor de stabiliteit van het bedrijf (Burststein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010).

2.2.2.4. Samenvattend

De verandering in rollen en verantwoordelijkheden heeft niet alleen impact op de werking van de organisatie, maar ook op de medewerkers zelf. In de vroege fasen zijn medewerkers vaak betrokken bij meerdere functies, wat hen in staat stelt een breed scala aan vaardigheden te ontwikkelen, maar ook onzekerheid met zich meebrengt over hun specifieke verantwoordelijkheden. Naarmate de start-up groeit, kan de specialisatie van rollen zowel voordelen als nadelen met zich meebrengen (Bort, 2025). Aan de ene kant biedt specialisatie medewerkers de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen in hun expertise, maar aan de andere kant kan het gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap verminderen, wat kan leiden tot verhoogd personeelsverloop (Khanna, Nguyen-Duc, & Wang, 2018).

De sleutel tot het beheersen van deze veranderingen ligt in het effectief managen van de organisatiecultuur en het aanbieden van duidelijke carrièremogelijkheden voor medewerkers, zodat zij zich blijven inzetten voor de lange-termijnvisie van het bedrijf. Het begrijpen van de dynamiek

van rollen en verantwoordelijkheden binnen de levenscyclus van een start-up is daarbij cruciaal om personeelsverloop te beperken, zeker tijdens de overgang van een informele naar een meer gestructureerde organisatievorm (Burstein, Sohal, Zyngier, & Sohal, 2010).

2.3. De invloed van dynamische functies op de matchkwaliteit tussen werknemers en de start-up

De matchkwaliteit tussen een werknemer en een start-up speelt een belangrijke rol in werktevredenheid en personeelsbehoud. Aangezien start-ups sterk evolueren doorheen hun levenscyclus, verandert ook de aard van deze match. In de vroege fasen domineren flexibiliteit, autonomie en informele structuren, terwijl latere fasen juist gekenmerkt worden door specialisatie en toenemende structuur. Deze dynamiek stelt eisen aan zowel de organisatie als de werknemer. In deze sectie onderzoeken we daarom eerst hoe matchkwaliteit gedefinieerd kan worden. Omdat matchkwaliteit een tweezijdig concept is, besteden we ook aandacht aan de beweegredenen van werknemers om al dan niet bij een start-up te (blijven) werken. Toch zal in dit onderzoek de nadruk voornamelijk liggen op de perspectieven en uitdagingen aan de kant van de start-up. Daardoor wordt de invloed van veranderende rollen op de matchkwaliteit grondig geanalyseerd vanuit het oogpunt van de werkgever.

2.3.1. Definiëring matchkwaliteit

De matchkwaliteit tussen een werknemer en een organisatie, in dit geval een start-up, verwijst naar de mate waarin een werknemer aansluit bij de verschillende dimensies van zijn werkomgeving. Dit concept is van cruciaal belang in de context van personeelsverloop en werktevredenheid, aangezien een sterke match de kans op langdurige organisatiebinding vergroot, terwijl een slechte match het risico op vroegtijdig vertrek verhoogt (Andela & van Der Doef, 2019). In de context van start-ups, waar organisaties vaak in snelle ontwikkelings- en groeifasen verkeren, is matchkwaliteit echter een dynamisch en continu proces dat door zowel de werknemer als de organisatie voortdurend herzien wordt. Dit staat in contrast met meer traditionele organisaties, waar de rol en verwachtingen vaak stabiel zijn.

Matchkwaliteit wordt vaak geanalyseerd aan de hand van verschillende vormen van fit, waaronder person-organization fit (P-O fit), person-job fit (P-J fit), person-supervisor fit (P-S fit) en person-environment fit (P-E fit) (Morley, 2007). Deze vormen van fit beïnvloeden gezamenlijk hoe goed een werknemer functioneert binnen een organisatie en in hoeverre hij geneigd is om te blijven of te vertrekken (Andela & van Der Doef, 2019). In een start-up, waar rollen en structuren vaak onduidelijk zijn of in transitie verkeren, kunnen deze vormen van fit moeilijk te meten zijn, aangezien zowel de werknemer als de organisatie zich voortdurend aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Een van de meest onderzochte dimensies is person-organization fit (P-O fit), die verwijst naar de mate van overeenstemming tussen de waarden, persoonlijkheid en behoeften van een werknemer en de cultuur van de organisatie (Morley, 2007; Kristof-Brown et al., 2023; Schneider & Su, 2023). In de context van start-ups, waar de organisatiecultuur vaak nog vorm krijgt en sterk wordt beïnvloed door de oprichters en het kernteam, krijgt P-O fit een andere lading dan in gevestigde bedrijven.

Werknemers die zich kunnen identificeren met de missie, visie en ondernemingszin van de start-up voelen zich doorgaans meer betrokken, wat de arbeidstevredenheid verhoogt en verloopintentie verlaagt (Kristof, 1996; Kodden & Kodden, 2020).

Start-ups zijn in sterke mate afhankelijk van medewerkers die niet alleen de bestaande cultuur versterken (supplementaire fit), maar ook nieuwe perspectieven of competenties binnenbrengen (complementaire fit). Dergelijke aanvullingen zijn vaak essentieel in kleine teams, waar iedere medewerker een zichtbare impact heeft op het geheel. P-O fit binnen start-ups is dan ook zelden statisch: cultuur, rollen en verwachtingen evolueren voortdurend. Werknemers moeten bereid én in staat zijn om zich flexibel aan te passen aan deze veranderingen, wat P-O fit tot een iteratief proces maakt (Kristof-Brown & Guay, 2011).

Bovendien is P-O fit in een start-up context nauw verweven met person-job fit (P-J fit). Rollen zijn vaak vaag omschreven, multi-inzetbaar en onderhevig aan snelle wijzigingen naarmate de organisatie groeit (Sekiguchi, 2004). De klassieke invulling van P-J fit — waarbij een vaste functie-eis wordt afgezet tegen een vaste set vaardigheden — schiet hier vaak tekort. In plaats daarvan komt de nadruk te liggen op ontwikkelpotentieel, leervermogen en bereidheid tot rolvervaging. Dit maakt vooral behoeften-aanbod fit relevant: werknemers zoeken in een start-up vaak autonomie, groeikansen en betekenisvol werk, terwijl de organisatie op zoek is naar veerkrachtige profielen die kunnen meegroeien met de structuur (Sekiguchi, 2004).

P-J fit verwijst naar de mate waarin de competenties, behoeften en verwachtingen van een individu aansluiten bij de functie-eisen en -kenmerken (Sekiguchi, 2004). Dit concept speelt een essentiële rol in het selectieproces en beïnvloedt direct werktevredenheid, prestaties en de betrokkenheid van werknemers. In start-ups, waar functies en verwachtingen zich continu ontwikkelen, moet P-J fit worden gezien als een voortdurend proces van afstemming. Werknemers moeten zich kunnen aanpassen aan nieuwe verantwoordelijkheden, terwijl organisaties bereid moeten zijn om taken flexibel toe te wijzen. Deze iteratieve afstemming is essentieel voor het bevorderen van werktevredenheid en het verminderen van verloopintentie (Zeng & Hu, 2024).

Warr & Inceoglu (2012) onderzochten de relatie tussen werkbetrokkenheid en P-J fit. Hun onderzoek toont aan dat een hogere werkbetrokkenheid vaak gepaard gaat met een lagere P-J fit. Dit lijkt paradoxaal, maar kan worden verklaard door het feit dat zeer betrokken werknemers vaak hogere verwachtingen en wensen hebben ten aanzien van hun functie. Hierdoor kunnen ze sneller ervaren dat hun functie niet volledig aansluit bij hun persoonlijke voorkeuren en ambities. Daarentegen toont hetzelfde onderzoek aan dat een sterke P-J fit positief gerelateerd is aan arbeidstevredenheid. Werknemers die een goede match ervaren tussen hun functie en hun persoonlijke waarden en vaardigheden, rapporteren doorgaans een hogere mate van tevredenheid. Dit suggereert dat organisaties die investeren in het optimaliseren van P-J fit de tevredenheid en het welzijn van hun medewerkers kunnen verbeteren.

Onderzoek van Zeng & Hu (2024) laat bovendien zien dat zowel P-J fit als P-O fit een belangrijke rol spelen in het verminderen van werkdruk. Werknemers die goed passen bij hun functie en

organisatie ervaren minder stress en een lagere werkdruk, wat op zijn beurt de kans op burn-out vermindert. Interessant is dat P-J fit een directe invloed heeft op burn-out, terwijl P-O fit via werkdruk een indirect effect heeft. Dit onderstreept het belang van een goede functie-match bij het voorkomen van werkgerelateerde uitputting.

Tot slot onderzochten Huang, Zhang & Li (2023) de rol van P-J fit in beroepsmatige toewijding, met een specifieke focus op de medische sector. Hun studie toont aan dat wanneer medewerkers ervaren dat hun vaardigheden en werkwaarden goed aansluiten bij hun functie, ze meer geneigd zijn zich langdurig aan hun beroep te binden. Daarnaast speelt beroepsmatig welzijn een bemiddelende rol: een betere P-J fit verhoogt niet alleen de toewijding, maar verbetert ook het welzijn op de werkvloer. Dit suggereert dat organisaties die zich richten op het optimaliseren van P-J fit zowel het welzijn als de betrokkenheid van werknemers kunnen versterken.

Op basis van bovenstaande onderzoeken kunnen we concluderen dat een goede P-J fit aanzienlijke positieve gevolgen heeft voor zowel werknemers als organisaties. Voor werknemers leidt een betere fit tot betere bedrijfsprestaties, lagere werkdruk, hogere arbeidstevredenheid en een grotere toewijding aan het beroep. Werknemers die goed passen bij hun functie voelen zich competent, ervaren meer werkplezier en blijven langer gemotiveerd. Voor organisaties resulteert een optimale P-J fit in hogere productiviteit, minder verloop en een betere inzetbaarheid van medewerkers (Andela & van Der Doef, 2019). Door te investeren in het afstemmen van functie-eisen op de capaciteiten van werknemers, kunnen organisaties niet alleen de tevredenheid en motivatie verhogen, maar ook burn-out en werkdruk verminderen (Zeng & Hu, 2024).

Een derde relevante vorm van fit is person-supervisor fit (P-S fit), die verwijst naar de mate van overeenstemming tussen de waarden, communicatiestijl en werkethiek van een werknemer en die van zijn of haar leidinggevende (Kerse, Koçak, & Babadağ, 2022). In start-ups, waar hiërarchieën vaak vlak zijn en leidinggevers direct betrokken zijn bij de dagelijkse werkzaamheden, speelt P-S fit een cruciale rol. Een goede relatie met een leidinggevende kan leiden tot meer werktevredenheid, betere bedrijfsprestaties en een lagere verloopintentie. Werknemers die een positieve werkrelatie hebben met hun leidinggevende voelen zich vaak meer ondersteund en gewaardeerd, wat hun loyaliteit aan de organisatie vergroot. Een goede P-S fit betekent dat een werknemer zich kan vinden in de waarden, communicatiestijl en besluitvorming van de leidinggevende. Dit beïnvloedt niet alleen de dagelijkse werkervaring, maar ook de bredere perceptie van de organisatie als geheel. Andersom kan een slechte relatie met de leidinggevende het gevoel van misfit versterken, wat kan leiden tot lagere werktevredenheid en een hogere verloopintentie.

Korulczyk & Cooper-Thomas (2023) benadrukken bovendien dat een sterke P-S fit samenhangt met verhoogd proactief gedrag en verminderd onethisch gedrag onder werknemers. In de context van een start-up, waar veel wordt gevraagd van werknemers en formele structuren vaak ontbreken, zijn vertrouwen, open communicatie en gedeelde waarden tussen werknemer en leidinggevende extra belangrijk. Leidinggevers moeten dus niet alleen coachend en ondersteunend optreden, maar ook in staat zijn om richting te geven binnen de dynamiek van een snel veranderende organisatie.

In tegenstelling tot traditionele organisaties, waar functies en structuren vaak stabiel zijn, kenmerken start-ups zich door voortdurende verandering en groei. Deze context vereist een dynamische benadering van alle vormen van fit, waarbij voortdurende communicatie, flexibiliteit en wederzijdse aanpassing centraal staan (Kristof-Brown & Guay, 2011; Zhang et al., 2019). Fit is in deze zin minder een vaststaand gegeven en meer een proces van voortdurende afstemming tussen de werknemer en de organisatie, dat mee evolueert met de veranderende behoeften, rollen en structuur van de start-up (Warr & Inceoglu, 2012; Zeng & Hu, 2024).

Door actief te investeren in het managen van culturele fit (P-O), functie-fit (P-J) en leidinggevende-fit (P-S), kunnen start-ups niet alleen de tevredenheid en betrokkenheid van hun medewerkers verhogen, maar ook innovatie stimuleren (Zhang et al., 2019), werkdruk verlagen en verloop beperken (Zeng & Hu, 2024; Korulczyk & Cooper-Thomas, 2023). Dit draagt bij aan de duurzame groei en het langetermijnsucces van de organisatie in een competitieve en snel evoluerende markt (Andela & van Der Doef, 2019; Kodden & Kodden, 2020).

2.3.2. Matchkwaliteit: vanuit het perspectief van de werknemer

De keuze van werknemers om voor een start-up te werken in plaats van een gevestigde onderneming wordt beïnvloed door verschillende factoren. Start-ups onderscheiden zich door hun innovatieve karakter, dynamische werkomgeving en flexibele structuren. Academisch onderzoek heeft verschillende aspecten belicht die verklaren waarom werknemers zich aangetrokken voelen tot start-ups (Birkinshaw et al., 2008). Een belangrijk aanvullend aspect is dat werknemers binnen start-ups zelden in rigide, afgebakende functies terechtkomen, maar eerder in dynamische rollen die mee evolueren met de groei van de organisatie. Voor veel werknemers is net deze flexibiliteit aantrekkelijk.

Carrièremotivaties en werkvoorkeuren

Werknemers maken loopbaankeuzes op basis van zowel intrinsieke als extrinsieke motivaties. Intrinsieke motivatie, zoals de behoefte aan uitdaging, creativiteit en persoonlijke groei, speelt een belangrijke rol in de keuze voor een start-up (Ryan & Deci, 2000). Werknemers die voldoening halen uit het oplossen van complexe problemen en het creëren van innovatieve oplossingen voelen zich vaak aangetrokken tot start-ups. Deze omgeving biedt de mogelijkheid om zichzelf intellectueel uit te dagen en hun competenties verder te ontwikkelen. In dynamische rollen waarin verantwoordelijkheden kunnen verschuiven, krijgen werknemers bovendien de kans om uiteenlopende vaardigheden te ontwikkelen, wat de intrinsieke motivatie verder versterkt.

Daartegenover staat extrinsieke motivatie, zoals salaris en carrièreperspectieven, die eveneens van invloed kunnen zijn. Hoewel start-ups vaak lagere aanvangssalarissen bieden, compenseren ze dit met mogelijkheden voor snelle promotie, betrokkenheid bij besluitvormingsprocessen en in sommige gevallen aandelenopties of prestatiegerichte bonussen (Cassar, 2006). Dit trekt werknemers aan die op zoek zijn naar langetermijnkansen in plaats van directe financiële stabiliteit.

Aandelenopties vormen een belangrijk voordeel binnen start-ups en kunnen op de lange termijn een grote financiële beloning opleveren (Hand, 2005). Werknemers die bereid zijn risico's te nemen en geloven in de groei van het bedrijf, kunnen door aandelenopties financieel profiteren van de toekomstige waarde stijging. Dit maakt werken voor een start-up aantrekkelijk voor professionals met een ondernemende mindset.

Daarnaast speelt werkplezier een grote rol in de aantrekkingskracht van start-ups. De informele en dynamische sfeer, de nauwe samenwerking met collega's en de kans om direct impact te maken zorgen voor een inspirerende werkomgeving. De flexibiliteit om taken naar eigen inzicht in te vullen of uit te breiden, kenmerkend voor dynamische rollen, draagt bij aan het gevoel van eigenaarschap en werkplezier.

Werknemers ervaren vaak een sterkere band met het bedrijf en hun collega's, wat bijdraagt aan een hogere tevredenheid en betrokkenheid (Rosenbusch et al., 2011).

Persoonlijke waarden en doelen beïnvloeden ook de keuze voor een start-up. Werknemers die zich identificeren met ondernemerschap en innovatie voelen zich vaak meer aangetrokken tot start-ups (Eesley & Roberts, 2012). Bovendien biedt een start-up een steile leercurve en kansen om mee te groeien met het bedrijf, wat aantrekkelijk is voor ambitieuze professionals. Werknemers zien direct wat hun bijdrage oplevert en ervaren zo een grotere voldoening in hun werk.

Organisatiekenmerken van start-ups

Start-ups onderscheiden zich door hun innovatieve en dynamische omgeving. Volgens Manso (2011) moedigen start-ups een experimentele en adaptieve werkomgeving aan waarin werknemers worden gestimuleerd om creatief te denken en nieuwe ideeën uit te proberen. Deze adaptiviteit vertaalt zich vaak in fluïde functiebeschrijvingen en rollen die mee evolueren met de behoeften van het bedrijf.

Creatieve vrijheid en innovatie spelen een cruciale rol binnen start-ups. Werknemers hebben vaak de ruimte om zelfstandig nieuwe ideeën en strategieën te ontwikkelen zonder te worden beperkt door rigide hiërarchieën of bureaucratische processen. Dit stimuleert job crafting, het actief vormgeven van de eigen rol, wat typerend is voor dynamische functies binnen start-ups. Volgens Amabile & Pratt (2016) is een werkomgeving die creativiteit ondersteunt essentieel voor innovatie en werktevredenheid. Start-ups bieden deze ruimte door autonomie te combineren met een cultuur waarin experimenteren en leren van mislukkingen wordt aangemoedigd.

Daarnaast bieden start-ups flexibiliteit en autonomie, waardoor werknemers meer vrijheid ervaren in hun werkwijze en besluitvorming (Ayop & A. Ishak, 2023). Dit draagt bij aan een hogere mate van werktevredenheid en vermindert de bureaucratische beperkingen die vaak in grotere bedrijven aanwezig zijn (Caza et al., 2017). Werknemers kunnen hun tijd en taken beter indelen, wat hen in staat stelt om efficiënter en productiever te werken. Deze autonomie versterkt bovendien het gevoel van eigenaarschap over de eigen, vaak dynamisch ingevulde rol.

Bovendien biedt werken in een start-up vaak de mogelijkheid om snel carrière te maken, mede door de platte organisatiestructuur en de kans om direct betrokken te zijn bij strategische beslissingen (Rosenbusch et al., 2011). Dit versnelt de professionele ontwikkeling en verhoogt de betrokkenheid bij de groei en visie van het bedrijf.

Economische en arbeidsmarktfactoren

Arbeidsmarkttrends en beschikbaarheid van talent

De aantrekkelijkheid van start-ups als werkgever wordt mede beïnvloed door bredere arbeidsmarkttrends. In een krappe arbeidsmarkt, waarin bedrijven concurreren om hoogopgeleide professionals, kunnen start-ups aantrekkelijk zijn vanwege hun flexibele werkomgeving en snelle doorgroeimogelijkheden (Kerr et al., 2014). Dit geldt vooral voor sectoren zoals technologie en biotechnologie, waar innovatieve bedrijven nieuwe producten en diensten ontwikkelen die inspelen op veranderende marktbehoeften (Chatterji et al., 2014).

Digitalisering en globalisering spelen ook een belangrijke rol in de aantrekkelijkheid van start-ups. De mogelijkheid om remote of hybride te werken vergroot de talentpool waaruit start-ups kunnen putten en biedt werknemers meer keuzevrijheid in hun carrière (Autor et al., 2022). Hierdoor kunnen professionals kiezen voor start-ups die actief zijn in opkomende industrieën of nichemarkten, wat hun carrièrekansen en mogelijkheden voor specialisatie vergroot.

Economische stabiliteit en risicobereidheid

De keuze om voor een start-up te werken hangt nauw samen met de economische conjunctuur. In tijden van economische groei en lage werkloosheid zijn werknemers eerder geneigd om het risico van een start-up te accepteren, omdat de arbeidsmarkt voldoende alternatieve kansen biedt in het geval van een mislukking (Hall & Woodward, 2010). Tijdens economisch onzekere periodes daarentegen geven werknemers vaker de voorkeur aan de stabiliteit van gevestigde bedrijven, die doorgaans betere secundaire arbeidsvoorwaarden en een hoger aanvangssalaris bieden (Cumming & Johan, 2016). Werknemers met een hoge mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen, nodig om om te gaan met dynamische rollen, zullen eerder geneigd zijn om het avontuur van een start-up aan te gaan, ook in onzekere tijden.

Invloed van overheidsbeleid en financieringsmogelijkheden

Overheidsbeleid en financiële stimulansen kunnen de keuze voor een start-up beïnvloeden. Subsidies, belastingvoordelen en stimuleringsprogramma's maken het voor start-ups gemakkelijker om talent aan te trekken en concurrerende arbeidsvoorwaarden te bieden (Autio et al., 2014). Daarnaast kunnen overheden regelgeving versoepelen om ondernemerschap te stimuleren, zoals het verminderen van administratieve lasten en het creëren van fiscale voordelen voor jonge bedrijven.

Financieringsmogelijkheden zijn een andere belangrijke factor. In periodes waarin durfkapitaal en investeringen ruim beschikbaar zijn, kunnen start-ups sneller groeien en aantrekkelijke

arbeidsvoorwaarden bieden (Gompers & Lerner, 2001). Wanneer financiering echter schaars is, kunnen start-ups moeite hebben om talent te behouden, wat werknemers ertoe kan aanzetten om over te stappen naar stabielere bedrijven. Een sterke financieringsbasis geeft start-ups bovendien de ruimte om dynamische rollen te ondersteunen en werknemers groeipaden aan te bieden binnen veranderende functieprofielen.

2.3.3. Matchkwaliteit: vanuit het perspectief van de werkgever

In de context van start-ups is het waarborgen van matchkwaliteit tussen werknemer en organisatie bijzonder uitdagend. Door de snelle groei, beperkte structuur en voortdurende verandering zijn rollen vaak in beweging (Parker, 2014). Deze dynamiek impliceert dat de traditionele notie van matchkwaliteit, waarin vooral wordt gekeken naar de mate waarin een werknemer past binnen een vooraf vastgelegde functie (person-job fit, P-J fit), de organisatiecultuur (person-organization fit, P-O fit), en het team (person-environment fit, P-E fit), minder eenduidig toepasbaar is in een start-upcontext (Edwards, 2008).

Een fundamentele moeilijkheid is de afwezigheid van duidelijk omliggende functiebeschrijvingen. Waar grotere en meer volwassen bedrijven vaak kunnen terugvallen op gestandaardiseerde rollen, is dit binnen een start-up zelden het geval. Bij aanwerving is het niet altijd duidelijk hoe een functie er exact zal uitzien, of hoe deze zich zal ontwikkelen naarmate het bedrijf groeit. Hierdoor wordt het inschatten van de P-J fit complex (Shah et al., 2020). In plaats van te zoeken naar een perfecte match met een functieomschrijving, focussen start-ups vaker op het vinden van profielen die beschikken over een hoge mate van flexibiliteit, leervermogen en intrinsieke motivatie om bij te dragen aan een bredere missie (Gilson & Shalley, 2004) (Bauer et al., 2025).

Tegelijkertijd zien we dat start-ups inzetten op alternatieve manieren om matchkwaliteit te versterken. Culture fit wordt hierbij vaak als doorslaggevend beschouwd. Kandidaten die zich herkennen in de waarden en het doel van het bedrijf, blijken beter te kunnen omgaan met de ambiguïteit en het gebrek aan structuur (Cappelli, 2009). Door tijdens het rekruteringsproces expliciet te peilen naar alignment met de missie, proberen werkgevers een duurzame P-O fit te creëren, zelfs als de inhoud van de functie nog evolueert (Edwards, 2008; Gilson & Shalley, 2004).

Daarnaast maken start-ups gebruik van korte communicatielijnen en informele structuren om snel bij te sturen wanneer er zich mismatches voordoen. In plaats van formele evaluatiecycli worden er regelmatige check-ins en feedbackmomenten georganiseerd, waardoor functierollen geleidelijk kunnen worden aangepast in functie van de capaciteiten en interesses van de werknemer (Gilson & Shalley, 2004). Deze iteratieve benadering van rolontwikkeling zorgt ervoor dat werknemers een zekere autonomie ervaren, en hun rol deels mee vorm kunnen geven. Dit verhoogt het gevoel van betrokkenheid en vergroot de kans op een duurzame werkrelatie (Bakker & Demerouti, 2007).

In dat licht is ook het concept 'job crafting' relevant. Dat verwijst naar het proces waarbij werknemers proactief hun taken, relaties en de betekenis van hun werk vormgeven, zodat het beter aansluit bij hun sterktes, interesses en waarden (Zhang & Parker, 2019). In een start-up context, waar functies voortdurend evolueren, biedt dit werknemers de ruimte om actief bij te dragen aan het optimaliseren

van hun person-job fit. Onderzoek toont aan dat job crafting gepaard gaat met verhoogde motivatie, betrokkenheid en prestaties, zeker in omgevingen die autonomie en flexibiliteit stimuleren (Zhang & Parker, 2019). Start-ups die deze ruimte bewust faciliteren, bijvoorbeeld via open feedbackculturen of experimenteerruimtes, versterken niet alleen de matchkwaliteit, maar creëren ook een context waarin werknemers eigenaarschap nemen over hun rol en professionele groei.

Een ander opvallend kenmerk is de 'talent first' benadering die sommige start-ups hanteren. In plaats van iemand in een specifieke rol te willen passen, wordt er gekeken naar de unieke sterktes van een individu, en hoe die kunnen bijdragen aan de bredere doelen van het team. Op deze manier wordt de klassieke top-downstructuur omgekeerd, en ontstaat een meer organische rolverdeling die beter aansluit bij de realiteit van een snel veranderende onderneming (Cappelli, 2009). Deze aanpak staat in schril contrast met die van grotere bedrijven, waar functies doorgaans strikt gedefinieerd zijn, verantwoordelijkheden vastliggen en HR-processen gestandaardiseerd zijn (Shah et al., 2020).

In zulke grotere bedrijven wordt matchkwaliteit grotendeels bepaald bij aanwerving, en zijn er minder mogelijkheden om de rol onderweg aan te passen aan de persoon. Dit maakt dat de marge voor het corrigeren van een suboptimale fit kleiner is, en werknemers zich sneller gevangen kunnen voelen in een rol die niet bij hen past (Edwards, 2008). In start-ups daarentegen blijft de matchkwaliteit voortdurend in beweging. Werkgevers investeren bewust in open communicatie, gedeelde doelen en een lerende houding, zowel bij zichzelf als bij hun werknemers (Bakker & Demerouti, 2007). Learning by doing wordt een centraal principe, waarbij het verloop van taken, verantwoordelijkheden en rollen wordt afgestemd op de concrete noden van het moment en de groei van zowel de werknemer als de organisatie (Amabile, 2018). Door deze flexibiliteit actief te beheren en te combineren met een sterke culturele basis, kunnen start-ups ondanks hun instabiliteit toch bouwen aan duurzame arbeidsrelaties (Boudrias et al., 2011; Eisenhardt & Tabrizi, 1995).

2.3.4. De impact van dynamische functies op de matchkwaliteit

Veranderende rollen binnen start-ups hebben een aanzienlijke invloed op de matchkwaliteit tussen werknemers en de organisatie. In start-ups zijn functies vaak dynamisch en weinig gestructureerd, wat betekent dat medewerkers zich regelmatig moeten aanpassen aan nieuwe verantwoordelijkheden en prioriteiten (Baron, Hannan & Burton, 1999). Deze constante verandering kan zowel positief als negatief uitpakken voor de matchkwaliteit.

Aan de positieve kant kan rolverandering zorgen voor een betere afstemming tussen de groeiende capaciteiten van een werknemer en de behoeften van de start-up, wat leidt tot een hogere werktevredenheid en motivatie (DeRue & Ashford, 2010). Werknemers die flexibel zijn en zich goed kunnen aanpassen, ervaren vaak een verhoogde betrokkenheid omdat zij invloed kunnen uitoefenen op de inhoud van hun rol (Berg, Dutton & Wrzesniewski, 2008). Hierdoor ontstaat een sterkere psychologische fit tussen werknemer en organisatie, wat bijdraagt aan een duurzame werkrelatie.

Tegelijkertijd kunnen veranderende rollen ook leiden tot rolonduidelijkheid of -conflict wanneer verwachtingen onduidelijk zijn of onvoldoende ondersteuning wordt geboden (Katz & Kahn, 2015).

Dit kan stress en frustratie veroorzaken, waardoor de matchkwaliteit verslechtert. In een start-upomgeving, waar structuren en processen nog in ontwikkeling zijn, is het risico hierop aanzienlijk.

Samenvattend kan gesteld worden dat veranderende rollen in start-ups de matchkwaliteit versterken wanneer werknemers autonomie en ontwikkelingskansen ervaren, maar deze kunnen verslechteren als er sprake is van onduidelijke verwachtingen of gebrek aan begeleiding. Een goede afstemming tussen de persoonlijke groeidoelen van werknemers en de strategische richting van de start-up is daarom essentieel (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

2.4. Dynamische functies en veranderende matchkwaliteit als bepalende factoren voor personeelsverloop

Zoals besproken in secties 2.2 en 2.3, zijn dynamische functies en veranderende matchkwaliteit fundamentele kenmerken van de start-upcontext. Werknemers worden geconfronteerd met snel wijzigende taakomschrijvingen, toenemende verwachtingen en een cultuur in transitie. Deze elementen beïnvloeden rechtstreeks het personeelsverloop, zowel positief als negatief, en doen dat op een verschillende manier naargelang de fase waarin de onderneming zich bevindt.

In lijn met de gehanteerde definitie van een start-up in sectie 2.1.1, focust deze analyse voornamelijk op de vroege levensfasen van start-ups, waarin de organisatie zich nog in een experimentele, informele en snel veranderende fase bevindt. Dit zijn de fasen waarin de impact van dynamische functies en matchkwaliteit het sterkst voelbaar is, en waarin personeelsverloop cruciale implicaties heeft voor de continuïteit en groeicapaciteit van de onderneming.

2.4.1. Initiële fase: retentie door gedeelde zingeving en betrokkenheid

Tijdens de eerste fase van een start-up is het personeelsbestand doorgaans klein en hecht. Werknemers worden vaak gerekruteerd uit het directe netwerk van de oprichters en delen een sterke intrinsieke motivatie om het idee tot leven te brengen. In deze pioniersfase zijn formele functieomschrijvingen nauwelijks aanwezig, wat enerzijds vrijheid en betrokkenheid genereert, maar anderzijds vraagt om een hoog aanpassingsvermogen (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Hoewel het ontbreken van structuur in klassieke organisaties een verlooprisico zou betekenen, blijkt dit in start-ups in deze fase eerder een retentiefactor te zijn. De gedeelde visie, sterke culturele fit (P-O fit) en de mogelijkheid tot brede leerervaringen creëren een context waarin het verloop laag blijft (Kristof-Brown et al., 2005; Ryan & Deci, 2000). Deze fase fungeert voor veel medewerkers als een periode van intensieve persoonlijke en professionele groei, waardoor de organisatie aantrekkelijk blijft ondanks onzekerheden over werkzekerheid of beloning.

Echter, wanneer de psychologische contracten, de onuitgesproken verwachtingen tussen werkgever en werknemer, onvoldoende worden onderhouden of bijgestuurd, kunnen er in deze fase al barsten ontstaan. Vooral wanneer rolverwachtingen impliciet blijven en werkdruk toeneemt, ontstaan spanningen die in latere fasen kunnen uitmonden in verloop (Rousseau, 1995).

2.4.2. Opstartfase: toenemende frictie tussen dynamiek en stabiliteit

De overgang naar de opstartfase luidt een kritieke periode in op vlak van personeelsverloop. De eerste externe medewerkers worden aangetrokken, en de organisatie maakt een sprong van informele samenwerking naar een meer gestructureerde werking. In deze fase is er vaak nog onvoldoende ondersteuning om de dynamiek van veranderende rollen op te vangen: functiebeschrijvingen ontbreken, feedbackmechanismen zijn ad hoc, en leiderschapsstijlen blijven vaak reactief (Zaech & Baldegger, 2017).

Voor werknemers die instappen met een duidelijk verwachtingskader, kan dit leiden tot een afname van P-J fit en werktevredenheid. Onderzoek wijst uit dat deze fase gepaard gaat met verhoogde rolambigüiteit en een onduidelijke afbakening tussen verantwoordelijkheden, wat psychologische belasting en verloopintentie vergroot (Katz & Kahn, 2015; Warr & Inceoglu, 2012).

Ook cultuur speelt een rol. De oorspronkelijke waarden van de oprichters worden niet altijd even expliciet overgedragen, wat bij nieuwe medewerkers kan leiden tot culturele mismatch. Volgens Chatman (1989) ontstaan in deze fase vaak impliciete subculturen binnen het team, die spanningen veroorzaken en uiteindelijk leiden tot selectieve uitstroom. Werknemers die onvoldoende aansluiting vinden bij de organisatiecultuur, vertrekken vaak al tijdens deze vroege fase.

Toch heeft verloop in deze fase niet per definitie negatieve gevolgen. Volgens Klotz et al. (2014) kan het bijdragen aan een meer homogene cultuur en het versterken van het team door het vervangen van mismatches. Indien de start-up erin slaagt een leercultuur te behouden waarin rolonduidelijkheden bespreekbaar zijn, kan verloop zelfs functioneel zijn in het vormgeven van een meer robuuste organisatie.

2.4.3. Groeifase: structurele veranderingen en verhoogd verlooprisico

De groeifase vormt een omslagpunt in de levenscyclus van een start-up en gaat gepaard met ingrijpende veranderingen in structuur, proces en personeel. Terwijl in eerdere fasen de flexibiliteit en gedeelde missie centraal stonden, vereist deze fase een meer formele inrichting van rollen, procedures en hiërarchieën (Churchill & Lewis, 2002). Deze verschuiving leidt vaak tot verhoogd personeelsverloop, vooral bij werknemers die moeite hebben met de overgang van een ondernemende naar een professionele context.

In deze fase ontstaat een spanning tussen de nood aan specialisatie en de intrinsieke motivatie van werknemers die eerder brede verantwoordelijkheden op zich namen. Voor velen kan de vereiste aanpassing aan een striktere rolinvulling leiden tot een daling in P-J fit en gevoelens van vervreemding. Volgens Garg & Eisenhardt (2017) ervaren medewerkers in deze fase een verlies aan autonomie en betekenis, wat hun binding aan de organisatie ondermijnt.

Daarnaast wordt het belang van leiderschap duidelijker in deze fase. Leidinggevendens spelen een sleutelrol in het faciliteren van deze transitie. Een slechte person-supervisor fit (P-S fit), bijvoorbeeld wanneer teamleiders overstappen van informele collega's naar formele managers, verhoogt het verlooprisico aanzienlijk (Kerse et al., 2022). Werknemers die onvoldoende begeleiding krijgen bij het aanpassen aan hun nieuwe rol of onvoldoende perspectief op doorgroei ervaren, kiezen vaak voor vertrek.

Niettemin biedt deze fase ook kansen. Organisaties die actief investeren in rolverduidelijking, loopbaanontwikkeling en cultuurverankering kunnen verloop afremmen of zelfs benutten als strategisch instrument. Park & Shaw (2013) stellen dat een gematigd verloop in deze context leidt tot het aantrekken van nieuwe profielen die beter aansluiten bij de huidige ontwikkelingsfase van

het bedrijf. Zo kan verloop bijdragen aan het verhogen van de collectieve matchkwaliteit, mits het HR-beleid gericht is op duurzame retentie van kernpersoneel.

2.4.4. Volwassenheidsfase: structureel verloop en hernieuwde selectie

In de volwassenheidsfase (zie 2.2.2.3) bereikt het bedrijf een zekere mate van stabiliteit, maar dit gaat vaak gepaard met het vertrek van werknemers die zich minder thuis voelen in de meer gestructureerde organisatie. Hoewel sommige medewerkers in staat zijn zich aan te passen, zoeken anderen naar nieuwe omgevingen waar hun voorkeur voor flexibiliteit beter tot uiting komt (Burstein et al., 2010). Tegelijkertijd kan een selectief verloop in deze fase ook voordelen bieden. Zoals Park & Shaw (2013) aantonen, kan een gematigd verloop van 10–15% bijdragen aan het binnenhalen van nieuw talent dat beter aansluit bij de noden van de organisatie in deze fase.

Daarnaast ontstaat in deze fase vaak een nieuwe balans tussen verloop en retentie. Start-ups kunnen gericht inzetten op selectie en onboardingprocessen om mismatches te vermijden en langdurige fit te bevorderen (Sekiguchi, 2004). Hierdoor wordt personeelsverloop meer strategisch beheerd, wat bijdraagt aan de continuïteit van het bedrijf.

2.4.5. Samenvattend

Het personeelsverloop binnen start-ups blijkt sterk afhankelijk van de fase waarin de organisatie zich bevindt, en wordt in belangrijke mate beïnvloed door de dynamiek van functies en de veranderende matchkwaliteit. In de initiële fase werkt de gedeelde zingeving en informele structuur retentie in de hand, terwijl de opstartfase vaak de eerste spanningen blootlegt tussen verwachte en feitelijke rolinvulling. Naarmate de organisatie groeit, nemen structuur en specialisatie toe, wat leidt tot toenemende mismatches in functie- en cultuurfit. In de volwassenheidsfase stabiliseert het verloop, maar wordt het strategischer ingezet als middel om duurzame organisatieontwikkeling te ondersteunen.

Duidelijk is dat dynamische functies en verschuivende verwachtingen niet per definitie negatief zijn, maar wel een verhoogd verlooprisico met zich meebrengen wanneer zij niet gepaard gaan met heldere communicatie, begeleiding en afstemming op individuele waarden en competenties. Wanneer start-ups erin slagen deze spanningen te herkennen en gepast te begeleiden, kunnen zij verloop niet alleen beperken, maar ook benutten als kans om hun team beter af te stemmen op de veranderende noden van de onderneming.

2.5. De impact van dynamische functies, matchkwaliteit en personeelsverloop op de bedrijfsprestaties van een start-up

Eerder werd ingegaan op de motieven om te werken voor een start-up, het mogelijke personeelsverloop en de evolutie van matchkwaliteit doorheen de levenscyclus van een start-up. Het is relevant om af te sluiten met een reflectie op de bredere impact van deze elementen op de bedrijfsprestaties van de organisatie zelf.

2.5.1. De invulling van bedrijfsprestaties in de context van een start-up

Start-ups opereren in een context van hoge onzekerheid, beperkte middelen en snel veranderende omgevingen. In zo'n setting is het meten van "prestaties" complexer dan bij gevestigde bedrijven. Bedrijfsprestaties in start-ups worden niet enkel afgemeten aan klassieke indicatoren zoals omzetgroei of winstgevendheid, maar ook aan interne dynamieken die essentieel zijn voor duurzaam succes. In de literatuur worden diverse domeinen onderscheiden waarop de bedrijfsprestaties van een start-up tot uiting komen en waarop ze vatbaar zijn voor beïnvloeding via HR-gerelateerde factoren zoals matchkwaliteit, personeelsverloop en dynamische functies (Deligianni et al., 2016; Messersmith & Guthrie, 2010).

Hoewel de invulling van bedrijfsprestaties per start-up kan variëren, maken veel jonge ondernemingen gebruik van Key Performance Indicators (KPI's) om hun vooruitgang te meten. KPI's omvatten zowel kwantitatieve, harde cijfers als kwalitatieve, meer subjectieve elementen. Onder de harde cijfers vallen bijvoorbeeld omzet, klantgroei en churn rate, terwijl de zachte elementen betrekking hebben op zaken als medewerkerstevredenheid of teamengagement. Het gebruik van KPI's stelt start-ups in staat om strategische prioriteiten om te zetten in meetbare doelen, maar dit vereist flexibiliteit, aangezien de context waarin start-ups opereren vaak snel verandert (Ionescu et al., 2024).

Bedrijfsprestaties

Productiviteit verwijst naar de mate waarin een start-up erin slaagt om haar doelen efficiënt te bereiken met de beschikbare middelen. In personele termen betekent dit: hoe snel en effectief werknemers bijdragen aan de uitvoering van projecten, het realiseren van klantenoplossingen en het behalen van operationele targets (Aronow, 2004).

Innovatie omvat het vermogen van de organisatie om nieuwe ideeën, producten, diensten of processen te ontwikkelen en te implementeren. In een start-upcontext is dit cruciaal, aangezien innovatie vaak de kern vormt van hun bestaansreden en concurrentievoordeel (Messersmith & Guthrie, 2010).

Snelheid van groei verwijst naar de mate waarin een start-up haar marktpositie kan uitbreiden, haar klantenbestand laat toenemen of haar aanbod weet te schalen. Groei is vaak een indicator van strategische tractie en externe validatie van het businessmodel (Deligianni et al., 2016).

Teamdynamiek

Vertrouwen en samenwerking zijn essentieel in kleine teams, waar leden vaak afhankelijk zijn van elkaars inzet en kennis. Wanneer teamleden elkaar vertrouwen, wordt besluitvorming sneller en effectiever, wat leidt tot verhoogde teamoutput (Edmondson, 1999).

Kennisdeling verwijst naar de bereidheid van werknemers om informatie, ervaring en vaardigheden met elkaar te delen. Dit bevordert leren op de werkvloer en voorkomt dat cruciale knowhow slechts bij één persoon gecentraliseerd blijft (Argote & Ingram, 2000).

Psychologische veiligheid is het gevoel dat teamleden zich vrij voelen om ideeën, zorgen of fouten te uiten zonder negatieve gevolgen te ervaren. Dit stimuleert open communicatie, creativiteit en leerprocessen, wat bijzonder waardevol is in onzekere omgevingen zoals start-ups (A. C. Edmondson & Lei, 2014).

Klantrelaties

Consistentie in klantbeheer verwijst naar de continuïteit en kwaliteit van klantinteracties. In kleine bedrijven zijn klantrelaties vaak persoonlijk en gebaseerd op vertrouwen. Veranderingen in het team kunnen deze relaties ondermijnen (Reichheld & Scheffer, 2000).

Servicekwaliteit gaat over de mate waarin een start-up erin slaagt om op consistente wijze waarde te leveren aan klanten. Dit hangt niet enkel af van het product, maar ook van de communicatie, snelheid en betrouwbaarheid van de service (Parasuraman et al., 1988).

Kostenstructuur

Aanwervings- en opleidingskosten omvatten alle directe uitgaven die gepaard gaan met het zoeken naar nieuwe medewerkers en het trainen van hen om functioneel inzetbaar te zijn. Voor kleine bedrijven vormen deze kosten een relatief grote hap uit het budget (Cascio, 2006).

Opportunitetskost duidt op de waarde van de alternatieven die verloren gaan doordat tijd, middelen en aandacht gespendeerd worden aan HR-gerelateerde processen zoals onboarding, in plaats van aan klantgerichte of strategische initiatieven (Becker & Capital, 1964).

Leiderschap en HR-processen

Begeleidingsnoden verwijzen naar de mate waarin leidinggevend tijd en energie moeten investeren in het aansturen, coachen of herstructureren van personeel. In gevallen van mismatch of instabiliteit nemen deze noden exponentieel toe (Grant, 2008).

Strategische planning wordt bemoeilijkt wanneer er een constante onzekerheid heerst over het behoud en de stabiliteit van het team. Dit belemmert het opzetten van langetermijninitiatieven en het uitvoeren van visiedreven beleid (Wright & McMahan, 2011).

Culturele fit & employer branding

Cultuurbehoud is het vermogen van een organisatie om haar waarden, normen en werkwijze te bewaren, zelfs naarmate ze groeit of verandert. In kleine teams kan één slechte match al een sterke invloed hebben op de groepssfeer (Chatman, 1991).

Reputatie als werkgever, employer branding, verwijst naar hoe aantrekkelijk een start-up wordt gepercipieerd door potentiële kandidaten. Een positieve reputatie draagt bij tot vlottere aanwervingen en sterkere talentretentie (Backhaus & Tikoo, 2004).

Medewerkersbetrokkenheid en motivatie

Engagement houdt in dat werknemers zich emotioneel en intellectueel verbonden voelen met hun werk en organisatie. Dit verhoogt hun inzet en loyaliteit, wat op zijn beurt bijdraagt aan hogere bedrijfsprestaties (Schaufeli & Bakker, 2004).

Loopbaanontwikkeling binnen een start-up wordt vaak informeel vormgegeven, maar biedt kansen voor snelle groei en het opnemen van verantwoordelijkheden. Mits de juiste match tussen persoon en organisatie, kunnen medewerkers doorgroeien en cruciaal worden in het verder uitbouwen van de onderneming (Baron & Hannan, 2002).

2.5.2. De gevolgen van dynamische functies op de bedrijfsprestaties van een start-up

Binnen start-ups worden rollen zelden strak gedefinieerd of langdurig vastgelegd. Werknemers worden vaak aangetrokken op basis van hun leergierigheid, flexibiliteit en brede inzetbaarheid. In deze context zijn dynamische rollen, waarbij verantwoordelijkheden evolueren naarmate de organisatie groeit of prioriteiten veranderen, eerder de regel dan de uitzondering (Hornuf et al., 2021). Hoewel dit bijdraagt aan een grote wendbaarheid, brengt het ook uitdagingen met zich mee die de bedrijfsprestaties van de start-up rechtstreeks kunnen beïnvloeden.

Dynamische rollen stimuleren multifunctionaliteit en creativiteit, wat innovatie en probleemoplossend vermogen ten goede kan komen. Toch kan het gebrek aan roluidelijkheid ook leiden tot inefficiëntie, duplicatie van werk of vertraging bij het nemen van beslissingen. Wanneer werknemers niet goed weten waar hun verantwoordelijkheden beginnen en eindigen, komt de productiviteit in het gedrang (Rasmussen et al., 2011). Bovendien vereist een voortdurend verschuivende taakverdeling sterke communicatie en vertrouwen binnen het team. Teams met een hoge mate van psychologische veiligheid blijken beter bestand tegen de ambiguïteit die met dynamische rollen gepaard gaat. Omgekeerd kan onduidelijkheid over verwachtingen leiden tot frustratie, spanningen of een gebrek aan verantwoordelijkheidszin, wat de teamcohesie ondermijnt (A. C. Edmondson & Lei, 2014).

Wanneer interne rollen veranderen, kan dit ook gevolgen hebben voor de continuïteit van klantrelaties. Als een vertrouwd aanspreekpunt plots verdwijnt of vervangen wordt door iemand met minder kennis van de klantcontext, kan dit afbreuk doen aan de servicekwaliteit of klanttevredenheid

(Reichheld & Scheffer, 2000). Een goede overdracht en documentatie zijn daarom cruciaal bij rolwissels.

Hoewel dynamische rollen op korte termijn kosten kunnen besparen, door bijvoorbeeld het combineren van meerdere functies in één profiel, kunnen ze op lange termijn leiden tot verhoogde opleidingskosten, inefficiëntie en een hoger verloop. Vooral wanneer werknemers overbelast raken of het gevoel hebben dat hun rol niet meer bij hun competenties past, nemen de indirecte kosten toe (Cascio, 2006).

Het begeleiden van medewerkers in veranderende rollen vraagt om intensieve ondersteuning van leidinggevers. In een snelgroeiende start-up kan dit extra druk leggen op het managementteam, dat naast strategische doelen ook de stabiliteit van het personeelsbestand moet bewaken (Grant, 2008). Bovendien bemoeilijken dynamische rollen de opmaak van functieprofielen, evaluaties en doorgroeitrajecten.

Verder kunnen dynamische rollen enerzijds aantrekkelijk zijn voor kandidaten die autonomie en variatie zoeken. Anderzijds kunnen ze leiden tot mismatches wanneer nieuwe medewerkers onvoldoende voorbereid zijn op de onzekerheid en rolveranderingen. Dit beïnvloedt niet alleen de interne cultuur, maar ook hoe de start-up als werkgever wordt gepercipieerd (Backhaus & Tikoo, 2004).

Tot slot vormen voor sommige werknemers dynamische rollen een bron van motivatie en groei, zeker wanneer ze inspraak krijgen in hun taakhoud. Voor anderen kan het echter leiden tot stress, rolonduidelijkheid en een afname van betrokkenheid (Schaufeli & Bakker, 2004). De impact op motivatie hangt dus sterk af van de persoonlijke voorkeur en aanpassingsvermogen van het individu.

2.5.3. De gevolgen van matchkwaliteit op de bedrijfsprestaties van een start-up

Een goede match tussen werknemer en organisatie is een sleutelement voor het functioneren van start-ups, waar flexibiliteit, snelheid en samenwerking centraal staan. Wanneer de match tussen werknemer en werkomgeving hoog is, op vlak van waarden, vaardigheden en verwachtingen, heeft dit een positieve invloed op motivatie, betrokkenheid en prestatie (Kristof-Brown et al., 2005). In de context van start-ups, waar rollen vaak vaag zijn en structuren nog in opbouw, wordt deze match echter voortdurend op de proef gesteld.

Een hoge matchkwaliteit kan resulteren in sterk verhoogde prestaties op individueel én collectief niveau. Werknemers die zich goed kunnen vinden in de cultuur en missie van de start-up, tonen doorgaans meer initiatief, zijn flexibeler in het opnemen van nieuwe verantwoordelijkheden en dragen actief bij aan innovatie en groei (Cable & DeRue, 2002). Dit verhoogt de collectieve wendbaarheid van het team, iets wat essentieel is voor start-ups in snel veranderende markten.

Omgekeerd kunnen mismatches negatieve effecten hebben op zowel korte- als langetermijnprestaties. Werknemers die zich onvoldoende kunnen identificeren met de organisatiecultuur of hun rol ervaren als onduidelijk of onbevredigend, raken sneller gedemotiveerd of vertrekken (Arthur et al., 2006). Dit brengt niet enkel kosten met zich mee zoals aanwerving en opleiding, maar tast ook de teamstabiliteit aan en kan zorgen voor een daling in kennisdeling, psychologische veiligheid en productiviteit.

Een bijkomend gevolg van een lage matchkwaliteit is dat leiders hun tijd en energie moeten investeren in damage control, zoals conflictmanagement, bijsturing van verwachtingen of herstructurering van rollen (Van Vianen, 2018). Hierdoor komt strategische planning onder druk te staan, en dreigt men op de korte termijn te blijven sturen in plaats van op lange termijn te bouwen.

Tot slot speelt matchkwaliteit ook een rol in de externe perceptie van de organisatie. Wanneer medewerkers hun werk als zinvol en gepast ervaren, fungeren zij als ambassadeurs van de start-up, wat de employer branding versterkt en bijdraagt aan het aantrekken van nieuw talent. Mismatches daarentegen kunnen leiden tot negatieve signalen op de arbeidsmarkt en reputatieschade (Backhaus & Tikoo, 2004).

Met andere woorden: de mate waarin start-ups erin slagen om duurzame, kwalitatieve matches te creëren en behouden, is niet alleen bepalend voor het welzijn van hun medewerkers, maar vormt ook een cruciale hefboom voor hun algemene bedrijfsprestaties en groeipotentieel.

2.5.4. De invloed van personeelsverloop op de bedrijfsprestaties van een start-up

Personeelsverloop is een onvermijdelijk gegeven binnen elke organisatie, maar heeft in de context van start-ups vaak een extra zware impact. Door hun beperkte schaal, krappe budgetten en afhankelijke teamstructuren zijn start-ups bijzonder kwetsbaar voor de gevolgen van het vertrek van medewerkers. Deze gevolgen manifesteren zich zowel op operationeel als strategisch niveau.

Allereerst leidt personeelsverloop tot directe kosten, zoals de uitgaven voor werving, selectie en onboarding van nieuwe medewerkers (Cascio, 2006). Voor start-ups, die vaak beperkte financiële middelen hebben, kunnen deze kosten disproportioneel hoog zijn. Daarnaast is er het verlies van productiviteit tijdens de overgangsperiode, waarin kennis en ervaring niet meteen vervangen kunnen worden.

Ook op het vlak van teamdynamiek laat verloop zijn sporen na. In kleine, hechte teams kan het vertrek van een collega leiden tot onzekerheid, demotivatatie of zelfs spanningen binnen het resterende team (Hom et al., 2017). Bovendien gaat vaak waardevolle, informele kennis verloren die moeilijk te documenteren valt, zeker wanneer er geen gestandaardiseerde processen bestaan, wat vaak het geval is in jonge ondernemingen (DeTienne et al., 2004).

Op langere termijn kan een hoog verloop leiden tot een reputatieprobleem op de arbeidsmarkt. Als een start-up bekendstaat om haar instabiliteit of hoge personeelsrotatie, kan dit potentiële

kandidaten afschrikken, waardoor het nog moeilijker wordt om geschikt talent aan te trekken (Allen et al., 2010). Dit creëert een vicieuze cirkel: verloop leidt tot instabiliteit, wat op zijn beurt het verloop kan versterken.

Niet alle vormen van verloop zijn echter negatief. In sommige gevallen kan het vertrek van een mismatch juist ruimte creëren voor betere aanwervingen en groei (Abelson & Baysinger, 1984). Dit is echter alleen het geval wanneer het verloop proactief en strategisch wordt beheerd. In realiteit gebeurt verloop in start-ups vaak onverwacht en onvoorspelbaar, waardoor het eerder als bedreiging dan als kans wordt ervaren.

Ten slotte heeft verloop een impact op de leiderschapsstructuur en strategische continuïteit. Wanneer sleutelfiguren vertrekken, kan dit leiden tot het verlies van visie, richting en relationeel kapitaal, bijvoorbeeld met klanten of investeerders. Zeker in start-ups waarin werknemers meerdere petten dragen, betekent één vertrek vaak het wegvallen van meerdere rollen tegelijk (Wright & McMahan, 2011).

Samenvattend kan personeelsverloop in start-ups aanzienlijke schade toebrengen aan bedrijfsprestaties op vlak van efficiëntie, continuïteit, teamcohesie en externe perceptie. Een doordachte aanpak van HR-beleid, inclusief selectie, onboarding en retentie, is dan ook essentieel om deze negatieve effecten te beperken en de veerkracht van de organisatie te versterken.

2.6. Lacunes in de literatuur

Hoewel er reeds uitgebreid onderzoek bestaat naar personeelsverloop in grotere organisaties, blijft het fenomeen binnen de context van start-ups opvallend onderbelicht. Start-ups onderscheiden zich fundamenteel van traditionele ondernemingen door hun dynamische aard, informele structuren en snelle groei ritme. Hierdoor zijn inzichten uit onderzoek bij grote bedrijven slechts beperkt toepasbaar op deze context.

Tijdens de literatuurstudie kwamen dan ook verschillende belangrijke lacunes naar voren die de nood aan verder onderzoek benadrukken.

Ten eerste is het onduidelijk hoe personeelsverloop precies tot stand komt binnen start-ups. De bestaande literatuur focust vooral op de uitkomsten van verloop, zoals verminderde productiviteit of de kosten van vervanging, maar biedt weinig inzicht in de achterliggende oorzaken. Vooral de contextspecifieke factoren die eigen zijn aan jonge, groeiende bedrijven worden onvoldoende belicht. Zo blijft het effect van dynamische en voortdurend veranderende rollen op personeelsverloop grotendeels onder de radar. Deze rolverschuivingen, die typerend zijn voor start-ups, kunnen leiden tot onduidelijkheid, stress of een mismatch met de verwachtingen van werknemers.

Daarnaast ontbreekt een genuanceerd inzicht in de mate en aard van personeelsverloop in de verschillende fasen van de levenscyclus van een start-up. Start-ups doorlopen in relatief korte tijd verschillende ontwikkelingsstadia, van de initiële opstart tot de schaalvergroting en uiteindelijk de volwassenheidsfase. Het is aannemelijk dat in elke fase andere motieven spelen om te vertrekken of juist te blijven, en dat ook de impact van verloop verschilt naargelang het stadium waarin de organisatie zich bevindt. De literatuur maakt echter zelden deze koppeling tussen verloop en levenscyclus, wat noopt tot verder onderzoek.

Tot op heden is er weinig onderzoek verricht naar de verschillen in personeelsverloop in de levensfasen van start-ups, zoals de opstartfase, de groeifase en de fase van organisatorische volwassenheid. De literatuur gaat hier echter niet verder op in desondanks elke fase gepaard gaat met veranderende contexten, rolverwachtingen en uitdagingen voor medewerkers.

Ook blijkt het retentiebeleid binnen start-ups nog relatief onbekend terrein. In tegenstelling tot grote organisaties, waar HR-processen en retentiestrategieën vaak expliciet zijn uitgewerkt en gedocumenteerd, lijkt er binnen start-ups weinig systematische aandacht te zijn voor het behouden van talent. Veel jonge bedrijven zijn primair gefocust op groei, productontwikkeling en het vinden van een marktfit, waardoor het opstellen van een strategisch retentiebeleid vaak op de achtergrond raakt. Dit gebrek aan expliciete retentiestrategieën kan leiden tot ad-hoc benaderingen, waarbij verloop pas als probleem wordt erkend wanneer het zich daadwerkelijk voordoet. Dit onderstreept het belang van verder onderzoek naar hoe start-ups omgaan met het behoud van hun medewerkers, en welke expliciete of impliciete retentiepraktijken bijdragen aan hun succes of juist tekortschieten.

Vervolgens blijkt het begrip matchkwaliteit binnen een start-upcontext nog onvoldoende uitgewerkt. Traditionele conceptualisaties van matchkwaliteit, zoals person-job fit (P-J), person-organization fit

(P-O) en person-environment fit (P-E), vertrekken vaak vanuit stabiele, hiërarchisch gestructureerde organisaties. In start-ups daarentegen zijn rollen en verwachtingen vaak vagere constructen die continu veranderen. Dit roept fundamentele vragen op: wat betekent 'fit' in een context waar functies voortdurend evolueren? Hoe ervaren werknemers deze fit? En op basis waarvan evalueren zij of ze nog passen binnen hun rol en organisatie?

Daarmee samenhangend is er weinig bekend over hoe mismatches worden vastgesteld, zowel door werknemers als door werkgevers. Worden deze mismatches pas zichtbaar bij het moment van vertrek, of zijn er eerder al signalen, zoals verminderde betrokkenheid of prestatiedalingen?

Verder blijft het ook onduidelijk welke prestatie-indicatoren relevant zijn binnen de context van een start-up. Terwijl prestatiemetingen in grotere organisaties vaak steunen op kwantitatieve outputcijfers, lijken in start-ups ook kwalitatieve factoren, zoals teamdynamiek, werkplezier, motivatie en culturele fit, een essentiële rol te spelen. Hoe bedrijfsprestaties binnen start-ups precies worden gemeten, en vooral welke bedrijfsprestaties als belangrijk worden beschouwd, is dus nog een open en relevante onderzoeksvraag.

Tot slot is het onvoldoende onderzocht hoe personeelsverloop de bedrijfsprestaties van een start-up beïnvloedt. In grotere organisaties kan verloop vaak worden opgevangen binnen bredere structuren, met beperkte impact op het geheel. In kleine, kwetsbare teams, zoals die van een start-up, kunnen de gevolgen echter veel directer en ingrijpender zijn. Het vertrek van één medewerker, zeker indien deze een sleutelpositie bekleedt of meerdere taken vervult, kan de werking van de organisatie ernstig verstoren en de groei belemmeren. Toch blijft deze directe link tussen verloop en prestatie onderbelicht in de academische literatuur.

Deze lacunes vormen de basis voor het empirisch luik van deze thesis. Dit onderzoek beoogt een dieper inzicht te verkrijgen in de unieke personeelsdynamieken binnen start-ups. Door te onderzoeken hoe werkgevers de uitdagingen van dynamische functies, veranderende matchkwaliteit en personeelsverloop ervaren, welke signalen en motieven zij herkennen bij vertrek, en hoe zij de impact van verloop op prestaties inschatten, willen we niet alleen een leemte in de wetenschappelijke literatuur opvullen.

Daarnaast biedt dit onderzoek waardevolle inzichten voor start-ups die zoeken naar manieren om hun personeel duurzaam te behouden, verloop te managen en tegelijkertijd hun innovatiekracht en wendbaarheid te versterken. In een omgeving waarin groei en verandering centraal staan, is het voor start-ups essentieel om de juiste balans te vinden tussen het vasthouden van expertise en het verwelkomen van nieuwe talenten.

Samenvattende tabel

Pijlers	Lacunes in de literatuur
Dynamische rollen	- Effect van voortdurend veranderende en informele rollen op verloop is onderbelicht - Rolverschuivingen kunnen leiden tot onduidelijkheid, stress of mismatches
Matchkwaliteit	- Traditionele fit-concepten (P-J, P-O, P-E) sluiten niet aan bij de dynamische context van start-ups - Onvoldoende inzicht in hoe werknemers fit ervaren en evalueren - Onduidelijkheid over hoe en wanneer mismatches worden vastgesteld (vroegtijdige signalen zoals verminderde betrokkenheid/prestatie?)
Personeelsverloop	- Onbekend hoe verloop precies ontstaat in start-ups - Weinig onderzoek naar verloopmotieven in verschillende levensfasen van start-ups (start, groei, volwassenheid) - Inzichten uit grote bedrijven zijn slechts beperkt toepasbaar - Onbekend retentiebeleid bij start-ups
Bedrijfsprestaties	- Onduidelijkheid over welke prestatie-indicatoren relevant zijn in start-ups (kwantitatieve vs kwalitatieve zoals teamdynamiek, motivatie, culturele fit) - Directe impact van verloop op prestaties in kleine, kwetsbare teams blijft onderbelicht - Vertrek van sleutelfiguren kan disproportioneel grote gevolgen hebben, maar dit wordt weinig onderzocht

Tabel 1: Lacunes literatuur

Onderzoeksvragen:

Op basis van de bovenstaande literatuurstudie en de geïdentificeerde lacunes worden de volgende onderzoeksvragen geformuleerd. Deze deelvragen vormen de kern van het empirisch onderzoek en sturen de analyse van de ervaringen en inzichten van leidinggevendenden binnen Vlaamse start-ups.

1. Hoe ervaren start-ups de dynamiek van functies tijdens hun groei?
2. Hoe gaan start-ups om met veranderende matchkwaliteit?
3. Hoe reageren start-ups op personeelsverloop en -retentie?
4. Wat is de impact van dynamische rollen, matchkwaliteit en personeelsverloop op de bedrijfsprestatie van een start-up?

3. Data en methode

3.1. Onderzoekopzet en dataverzameling

Dit onderzoek hanteert een kwalitatieve benadering om de ervaringen van leidinggevendenden in Vlaamse start-ups met betrekking tot dynamische functies, matchkwaliteit, personeelsverloop en prestaties te analyseren. De keuze voor semigestructureerde diepte-interviews is gebaseerd op de literatuur, die benadrukt dat deze methode interactie tussen interviewer en deelnemer bevordert, ruimte biedt voor verdieping, en het mogelijk maakt om de unieke context en beleving van deelnemers te begrijpen (Galletta, 2012; Hardon et al., 2004).

Tussen april en mei 2025 werden tien interviews afgenomen, met een gemiddelde duur van 50 minuten. De meeste gesprekken vonden online plaats via Microsoft Teams of Google Meet, enkele op locatie bij het bedrijf. Respondenten gaven voorafgaand hun geïnformeerde toestemming voor deelname en opname van het gesprek. De privacy van twee deelnemers werd gewaarborgd door alle identificerende informatie te anonimiseren en geen transcriptie te maken of niet op te nemen in bijlagen. Daarom worden deze interviews enkel gebruikt ter ondersteuning van de uitspraken van andere respondenten en blijven ze buiten beschouwing in de uiteindelijke resultaten.

De interviewleidraad, die terug te vinden is in sectie 7.1, werd opgesteld op basis van de vier pijlers uit de literatuurstudie: dynamische functies, matchkwaliteit, personeelsverloop en bedrijfsprestaties. De leidraad diende als richtlijn, maar liet ruimte voor flexibiliteit om in te spelen op de context van de respondent.

De dataverzameling is niet gericht op het genereren van generaliseerbare uitspraken, maar op het verkrijgen van diepgaande inzichten in de ervaringen van leidinggevendenden. Dit perspectief is waardevol om de onderbelichte dynamieken van personeelsverloop in start-ups beter te begrijpen.

3.2. Steekproef en context

De steekproef bestaat uit tien leidinggevendenden van Vlaamse start-ups, geselecteerd via convenience sampling. Hierbij werd gebruikgemaakt van bestaande netwerken, bedrijfscontacten en gerichte uitnodigingen. Deelnemers werden geselecteerd op basis van hun helikopterzicht op personeelsbeleid en organisatiegroei, zodat zij relevante inzichten konden delen over hoe hun bedrijf omgaat met dynamische functies, matchkwaliteit en personeelsverloop.

Er werd bewust gestreefd naar variatie in sector, bedrijfsgrootte en leeftijd van de onderneming. De steekproef omvat bedrijven in sectoren als IT, consultancy, bouw en creatieve industrie die elk op hun manier innovatie nastreven. De term "co-lead" in Tabel 2 verwijst naar een gedeelde leiderschapsstructuur binnen een start-up, waarbij meerdere personen samen verantwoordelijk zijn voor de algemene aansturing van het bedrijf.

Ook de leeftijd van de bedrijven varieert sterk: van vier tot negentien jaar. Hoewel een bedrijf van zeventien of negentien jaar op het eerste gezicht niet als een typische start-up wordt gezien, wordt het in dit onderzoek toch als zodanig beschouwd. Dit omdat het bedrijf een relatief klein team heeft, werkt in een iteratief en innovatief proces, en nog steeds sterk gericht is op groei en het ontwikkelen van nieuwe markten, kenmerken die aansluiten bij de dynamiek van start-ups (Cashman, 2012; Mehmeti & Musabelli, 2024). Bovendien bieden langer bestaande start-ups bijkomende waardevolle inzichten, omdat zij vaak meer ervaring hebben opgebouwd met het aantrekken en behouden van personeel, en met het omgaan met personeelsverloop.

Binnen de steekproef bevinden zich bedrijven die actief zijn in kennisintensieve sectoren zoals IT, data consulting en technologie, die in dit onderzoek als high-tech worden beschouwd. Deze sectoren worden gekenmerkt door een hoge mate van innovatie, een focus op digitale transformatie en een grotere wendbaarheid ten opzichte van traditionele sectoren. De aanwezigheid van deze sectoren is relevant, aangezien de literatuur aantoont dat verloop in kennisintensieve bedrijven vaak hoger ligt, wat het bestuderen van dynamische functies en matchkwaliteit extra waardevol maakt (Mehmeti & Musabelli, 2024).

De bedrijven in de steekproef verschillen niet alleen in sector en leeftijd, maar ook in grootte. Dit varieert van start-ups zonder vaste medewerkers, die uitsluitend met onderaannemers werken, tot teams van ongeveer tien vaste medewerkers. Deze variatie maakt het mogelijk om te onderzoeken hoe dynamische functies, matchkwaliteit en personeelsverloop zich manifesteren in verschillende contexten: zowel in zeer kleine teams als in iets grotere organisaties.

Bij één bedrijf werd afgeweken van het criterium om enkel leidinggevenden te interviewen. Door strategische veranderingen hadden de oprichters geen tijd om deel te nemen aan het interview. In hun plaats werd een marketingverantwoordelijke geïnterviewd die nauw betrokken is bij het personeelsbeleid en het algemene reilen en zeilen van de organisatie. Aangezien zij een sleutelfiguur is vanaf het begin in het bedrijf en over een duidelijk helikopterzicht beschikt, werd ook haar deelname als waardevol en relevant beschouwd.

Tabel 2 geeft een overzicht van de kenmerken van de deelnemende bedrijven.

Bedrijfsnaam	DSVM	Eagle IT	Noir Visuals	V-Render	The data forest	Nooi	Sympl	SiMa
Sector	Installatie-/bouwsector	IT-diensten	Visualisaties/architectuur	3D visualisatie/architectuur	Data consulting	Horecazaak/eventlocatie	Recruitment software platform	Bouwsector/garagesector
# werknemers	1	9	0, vroeger 6	0 in dienst, 3 onderaannemers, 1 student	6	7	8	6
Levensjaar	8 jaar	17 jaar	5 jaar	+/- 5 jaar	4 jaar	4 jaar	8 jaar	19 jaar
Levenscyclus	Initiële groei	Groefase	Contractiefase (na groefase)	Initiële groei (na terugval)	Groefase	Groefase	Groefase	Volwassenheidsfase
Gesprekspartner	Oprichter	Oprichter	Oprichter	Oprichter	Co-lead	Oprichter	Marketingmanager	Oprichter
Functie	Zaakvoerder	Zaakvoerder	Zaakvoerder	Zaakvoerder	Talent manager	Zaakvoerder	Marketingmanager	Zaakvoerder

Tabel 2: Voorstelling respondenten

3.3. Codering en data-analyse

Codering

Alle interviews werden, met toestemming van de deelnemers, volledig opgenomen en zorgvuldig getranscribeerd. De transcripties zijn bijgevoegd als bijlage bij deze masterproef, zodat de analyse transparant kan worden geraadpleegd. Voor twee bedrijven werd, op verzoek van de respondenten, geen formele opname gemaakt. In deze gevallen vonden meer informele gesprekken plaats; hoewel deze gesprekken niet zijn getranscribeerd, werden de belangrijkste inzichten genoteerd en meegenomen in de analyse. De inhoud van deze gesprekken bevestigt de bevindingen uit de overige interviews, maar wordt niet als volwaardige transcriptie toegevoegd.

De analyse gebeurde via thematische codering, gebaseerd op de richtlijnen van Saldaña (2024). Het coderingsproces verliep in twee fasen:

- Eerste-orde codering: Concrete labels werden toegekend aan betekenisvolle fragmenten, deels deductief gebaseerd op literatuur en onderzoeksvragen, deels inductief gegenereerd vanuit de data.
- Tweede-orde codering: Eerste-orde codes werden samengevoegd in bredere categorieën en uiteindelijk samengebracht tot vier overkoepelende thema's: dynamische functies, matchkwaliteit, personeelsverloop en prestaties.

De codering werd uitgevoerd door twee onderzoekers die onafhankelijk van elkaar de eerste-orde codering uitvoerden. De resultaten werden vervolgens vergeleken en besproken, waarbij abstracte concepten zoals 'fit' en 'eigenaarschap' werden verduidelijkt. Dit cyclische proces droeg bij aan een gedeelde interpretatie en een consistent codeerschema.

Een voorbeeld: de categorie "P-J fit daalt bij specialisatie" groepeerde uitspraken als "ik moet plots veel administratie doen" of "de job is niet meer wat ik verwachtte". Dit toont aan hoe dynamische functies invloed hebben op de ervaren fit.

Het uiteindelijke codeerschema is weergegeven in Tabel 3, met een korte toelichting per thema.

Toelichting codeerschema

Het coderingsschema is opgebouwd op basis van de vier centrale thema's in dit onderzoek: Dynamische rollen, Matchkwaliteit, Personeelsverloop en Bedrijfsprestaties. Elk thema bevat onderliggende categorieën (tweede-orde codes) en daarbinnen codes (eerste-orde codes) zoals beschreven in sectie 3.3.. In onderstaande paragrafen wordt de logica en betekenis van de categorieën toegelicht, om een helder inzicht te geven in hoe de interviews werden gecodeerd en geïnterpreteerd.

Dynamische rollen

Binnen het onderdeel dynamische rollen werden drie hoofdassen onderscheiden:

- Roldiversiteit en verandering: verwijst naar hoe functies binnen start-ups vaak breed en flexibel zijn in de beginfase, maar naarmate het bedrijf groeit, evolueren naar meer specifieke en afgebakende rollen. Codes als multitasking, evolutie rolinhoud en afnemende autonomie vatten dit samen
- Structureren en formalisering: omvat de noodzaak om meer structuur in te voeren bij groei: functiebeschrijvingen, taakafbakening en formele profielen ontstaan, wat zichtbaar werd in de codes als nood aan structuur en formele functiebeschrijving
- Eigenaarschap en job crafting: beschrijft hoe medewerkers in start-ups vaak spontaan taken opnemen en hun rol vormgeven (job crafting, zelfsturing). Dit thema belicht hoe zelfinitiatief en eigenaarschap essentieel zijn in dynamische omgevingen

Matchkwaliteit

Bij matchkwaliteit kwamen drie onderliggende categorieën naar voren:

- Evolutie van fit: focust op hoe de initiële fit (bijvoorbeeld P-J fit en P-O fit) kan verslechteren naarmate de organisatie evolueert. Dit werd zichtbaar in codes als P-J fit daalt bij specialisatie en P-O fit onder druk door groei
- Bewaking en selectie: verwijst naar hoe start-ups proberen fit te managen, via selectie op attitude, cultuurfit als criterium en mismatch signalering
- Relatie en communicatie: benadrukt de rol van persoon-leidinggevende fit, vertrouwen en tussentijdse afstemming in het behouden van een goede match

Personeelsverloop

Het thema personeelsverloop is logisch opgebouwd volgens een chronologische en emotionele dimensie:

- Verloopmotieven: omvat redenen waarom medewerkers vertrekken, zoals verlies aan fit, werkdruk en rolonduidelijkheid
- Beleving van verloop: beschrijft hoe vertrek wordt ervaren binnen de organisatie: als bedreiging, kans, emotionele impact of als bron van vernieuwing
- Beleid en opvolging: gaat over hoe de organisatie met verloop omgaat, via exitgesprekken, retentiebeleid en lessen uit verloop. Dit deel vormt het 'na' in het verloopverhaal en toont hoe organisaties leren van en anticiperen op verloop

Impact op bedrijfsprestaties

Bij impact op bedrijfsprestaties werden drie dimensies onderscheiden:

- Directe operationele impact: zoals kennisverlies, verlies van continuïteit en vertraging van processen
- Team- en cultuurimpact: waaronder verstoring van teamdynamiek, verandering van cultuur en nieuwe energie door instroom
- Prestatie-evaluatie: waarin vooral de informele en intuïtieve manieren van prestatiemeting naar voren kwamen, zoals informele feedback, intuïtieve beoordeling en focus op klanttevredenheid, in tegenstelling tot vaste KPI's

Thema's**Categorieën**

Codes

1. Dynamische rollen**Roldiversiteit en verandering**

- Multitasking
- Evolutie rolinhoud
- Autonomie
- Hiërarchie

Structurering en formalisering

- Nood aan structuur
- Formele functiebeschrijving
- Creëren van functieprofielen
- Taakafbakening

Eigenaarschap en job crafting

- Job crafting
- Spontane rolopname
- Eigenaarschap
- Zelfsturing

2. Matchkwaliteit**Evolutie van fit**

- P-J fit daalt bij specialisatie
- P-O fit onder druk door groei
- Vroege fit ≠ duurzame fit
- Waardenverschuiving

Bewaking en selectie

- Selectie op attitude
- Cultuurfit als criterium
- Mismatch signalering
- Evaluatie-instrumenten

Relatie en communicatie

- Persoon-leidinggevende fit
- Vertrouwen en feedback
- Tussentijdse afstemming

3. Personeelsverloop**Verloopmotieven**

- Verlies aan fit
- Gebrek aan doorgroeimogelijkheden
- Rolonduidelijkheid
- Werkdruk
- Loons verwachting

Beleving van verloop

- Verloop als bedreiging
- Verloop als kans
- Positieve effecten (vernieuwing)
- Emotionele impact

Beleid en opvolging

- Exitgesprekken
- Retentiebeleid
- Lessen uit verloop
- Vervangstrategieën

4. Bedrijfsprestaties**Directe operationele impact**

- Kennisverlies
- Verlies continuïteit
- Vertraging processen
- Minder efficiëntie

Team- en cultuurimpact

- Verstoring teamdynamiek
- Verandering cultuur
- Nieuwe energie door instroom

Prestatie-evolutie

- Informele feedback
- Intuitieve beoordeling
- Gebrek KPI's
- Focus klanttevredenheid

Tabel 3: Codeerschema

Data-analyse

Ter aanvulling op de methodologische transparantie wordt hieronder een tabel opgenomen met een voorbeeld van het gebruikte codeerschema. Deze tabel illustreert een fractie van het volledige coderingswerk dat werd uitgevoerd, aangezien dit schema in detail werd toegepast op alle interviews. Het overzicht presenteert de vier centrale pijlers van de analyse, samen met de bijbehorende tweede orde codes, het aantal bedrijven waarbij de code voorkwam, en de toegepaste eerste orde codes met het aantal bedrijven waarin deze codes werden geïdentificeerd.

Tijdens de analyse kwamen sommige thema's spontaan naar voren, terwijl andere werden uitgelokt door de interviewvragen. Het analyseren van de data gebeurde met aandacht voor de unieke ervaringen en verhalen van de respondenten, waarbij telkens werd gezocht naar patronen en uitzonderingen.

Door het aantal bedrijven per code expliciet te vermelden, wordt verduidelijkt hoe breed gedragen de thema's zijn binnen de dataset. Dit draagt bij aan de transparantie en robuustheid van de analyse en ondersteunt een genuanceerde interpretatie van de resultaten in het empirisch gedeelte van dit onderzoek.

Thema's	Tweede orde code	# correspondenten	Eerste orde code	# correspondenten	Voorbeelden
Dynamische rollen	Roldiversiteit en verandering	8/8	Autonomie	5/8	"Ik geef mensen zoveel mogelijk vrijheid in hoe ze hun taken aanpakken, zolang het werk maar gebeurt." (Nooi) "Flexibiliteit is heel belangrijk. Bereidwilligheid, zelfstandigheid creëren. Dan ook zelfstandig hun taken kunnen uitvoeren. Zelfstandig beslissingen kunnen nemen, ook heel belangrijk." (Sima BV)
			Evolutie rolhoud	6/8	"Mijn takenpakket verandert bijna elke maand, dat is gewoon hoe het hier werkt." (Sympl) "In het begin waren we met vijf, en iedereen deed zowat alles: content schrijven, klanten bellen, marketing. Pas later kwam er een managementlaag om de druk bij de founders weg te nemen." (Sympl) "Mensen starten hier als allround marketeer, maar na een jaar willen ze zich vaak specialiseren in één aspect, en dat kunnen wij niet altijd bieden." (Sympl)
			Multitasking	8/8	"In een start-up ben je nooit alleen marketeer, je doet ook HR, sales en soms zelfs administratie." (Noir Visuals) "Soms weet ik zelf niet wie dat nu juist opvolgt. Iedereen vult het wat aan." (The Data Forest) "Elke persoon draagt eigenlijk wel meerdere petjes. We doen gewoon wat nodig is." (The Data Forest) "In het begin van de oprichting was het heel eenvoudig. Ik deed eigenlijk alles, behalve de plaatsing van de poorten. Ik deed zowel de facturatie, de verkoop, toonzaal, noem maar op." (Sima BV)
			Hiërarchie	3/8	"We zijn een vlakke organisatie, maar dat betekent soms dat er onduidelijkheid is wie de eindbeslissing neemt." (The Data Forest)
			Nood aan structuur	5/8	"Er is vaak chaos, we missen echt een duidelijke structuur." (VRender) "De mensen die in het begin nog gewerkt hebben zonder die registratie, ervaren deze veranderingen nu als een extra last." (Eagle IT)
	Structureren en formalisering	7/8	Creëren van functieprofielen	4/8	"We hebben nooit duidelijke functiebeschrijvingen gehad, dat maakt het lastig om verwachtingen te managen." (EagleIT) "Ik ben nu een persoon met vijf petjes. De bedoeling is om vijf personen met één petje te creëren." (DSVM) "Ik heb daar een opleiding voor gevolgd. En ik denk dat dat bij veel start-ups ontbreekt. Ze vliegen erin. Maar zelfs een korte opleiding helpt om die overgang beter te maken." (Eagle IT) "Ik wil nu duidelijke functieomschrijvingen maken" (DSVM)
			Formele functiebeschrijvingen	2/8	"Bij ons staan de rollen niet op papier, we doen gewoon wat nodig is." (Nooi) "Vanaf het moment dat ik dan meer personeel had, waren er meer regels die gevolgd moesten worden en ik merkte dat hij het daar dan wel moeilijk mee begon te hebben." (V-Render) "We proberen de structuur te bouwen zodanig dat mensen weten wat ze moeten doen, maar niet het gevoel hebben dat ze in een keurslijf zitten." (Noir Visuals)
	Eigenaarschap en job crafting	6/8	Spontane rolname	5/8	"Soms neemt iemand gewoon spontaan een taak op, dat kan heel waardevol zijn." (Noir Visuals) "Ik doe als marketingmanager ook HR, rekrutering en zelfs facturatie. We hebben nog geen aparte HR of admin, dus iedereen doet een beetje van alles." (Sympl, 2025) "Een hele jonge mens, een jonge monteur, die er echt voor gaat en die wil alles laten slagen en doen. En iemand anders dat gewoon op het magazijn komt smorgens en die zijn lijstje van het werk dat er moet gebeuren afaat en nooit vraagt of er iets extra moet gebeuren." (Sima)
			Job crafting	3/8	"We laten mensen hun rol wat zelf vormgeven, zodat ze doen waar ze energie van krijgen." (The Data Forest)

Matchkwaliteit	Evolutie van fit	4/8	P-J fit daalt bij specialisatie	3/8	"Ze onderschatten hoe breed onze service is. Sommigen stoppen omdat het gewoon te veel blijkt." (Eagle IT)	
			Vroege fit ≠ duurzame fit	4/8	"Het zat goed, en het is slecht geworden. Als ik in het begin al een slecht gevoel heb bij iemand, dan werkt het gewoon niet." (DSVM)	
	Bewaking en selectie	6/8	Selectie op attitude	7/8	"We zoeken vooral mensen die in ons team passen, de rest leren ze wel bij." (Nooi) "In het begin was dat meer buikgevoel. Nu weet ik beter waar ik op moet letten: attitude, initiatief, motivatie. Dat is belangrijker dan vaardigheden, die kun je aanleren." (DSVM) "Hire for attitude, train for skills, dat is echt ons motto. Je kunt mensen alles aanleren, maar die goesting moet er zijn." (Sympl)	
			Evaluatie-instrumenten	4/8	"We hebben niet echt een formeel evaluatiesysteem, het is meer op gevoel." (Sympl)	
			Cultuurfit als criterium	6/8	"Soms merk je dat iemand niet bij de cultuur past, dat is lastig maar je moet het toch aankaarten." (V-Render) "We willen niet zomaar mensen die alles op geld zetten. Als je zegt: 'ik wil rijk worden binnen 5 jaar', dan pas je gewoon niet bij ons." (The Data Forest)	
			Mismatch signaleren	5/8	"Ze onderschatten hoe breed onze service is. Sommigen stoppen omdat het gewoon te veel blijkt." (Eagle IT) "Het is een beetje mijn kindje. Maar bij nieuwe mensen merk ik minder die drive, minder de goesting om mee te bouwen." (Sympl)	
	Relatie en communicatie	6/8	Persoon-leidinggevende fit	6/8	"Ik heb daar een opleiding voor gevolgd. Ze vliegen er vaak zomaar in, maar zelfs een korte opleiding helpt om die overgang beter te maken." (Eagle IT, 2025) "Een kantoormedewerkster, die we in het begin dachten van... Dat is echt top. Dat is na verloop van tijd echt... Dat is een compleet verkeerde inschatting van ons geweest." (Sima)	
			Vertrouwen en feedback	6/8	"We geven feedback op een heel informele manier, vaak gewoon tussen de soep en de patatten." (Noir Visuals)	
	Personeelsverloop	Beleids en opvolging	4/8	Vervangstrategieën	4/8	"Als iemand vertrekt, stellen we ons altijd de vraag: moeten we die rol nog invullen? Of kunnen we het anders organiseren, automatiseren, of misschien taken bij anderen leggen?" (Sympl)
				Lessen uit verloop	4/8	"Ik heb nu de opportuniteit gekregen om het beter te doen. Naar het zoeken van het juiste personeel voor wat ik in de wereld naar buiten wil brengen" (Noir Visuals) "Ik neem dat gewoon mee, zelfs al ben ik het niet met alles eens. Soms zit er toch een grond van waarheid in" (Eagle IT)
Retentiebeleid				2/8	"We hebben geen echt beleid om mensen te houden, we hopen gewoon dat ze blijven." (The Data Forest)	
Verloopmotieven		4/8	Verlies aan fit	4/8	"Is er een spiegel voor u? Waarom gaan die weg? Wat kan er beter? Wat kan er anders?" (DSVM) "Met 'werknemer x' was het geld na een tijd op. Dus ja, ik moest die dan laten gaan" (Noir Visuals)	
Beleving van verloop		6/8	Emotionele impact	4/8	"Het vertrek van een collega voelde als een klap, we misten echt haar kennis en drive." (Nooi)	
			Verloop als kans	6/8	"Soms is het goed dat iemand vertrekt, dat brengt frisse ideeën binnen." (EagleIT) "Verloop is niet altijd slecht. Het is gevaarlijker als iedereen blijft en je geen nieuwe mensen kunt aantrekken daardoor. Want dan geraak je in een soort verouderd concept dat voor niemand goed is" (Eagle IT)	
			Verloop als bedreiging	5/8	"Nu hebben we gekozen voor een verjongd team, meer dynamisch. En ik denk dat we dat nu moeten bekijken als een nieuwe kans." (Sima) "In zo'n klein team is elke vertrek een groot verlies." (The Data Forest)	

Bedrijfsprestaties	Directe operationele impact	5/8	Kennisverlies	5/8	"Als iemand weggaat, verliezen we veel knowhow die moeilijk te vervangen is." (Nooi) "Als je een heel bekwaam iemand in je team hebt, die er alles aan doet om zijn werk goed te doen, blijft er altijd het risico dat hij vertrekt om als zelfstandige te starten. Dat is een groot verlies, want je kunt die kennis en ervaring niet zomaar vervangen." (Sima)
			Minder efficiëntie	4/8	"Stel dat we nu vijf mensen hebben waarvan er om de week één afwisselend ziek is, dan is dat een heel ander verhaal. Dan ga je dat echt wel zien in de prestaties" (DSVM)
			Verlies in continuïteit	4/8	"Een vertrek kan echt de planning en continuïteit verstoren, we moeten snel schakelen om het op te vangen." (DSVM) "Ik heb mezelf toen een jaar lang geen lonen uitgekeerd. Op den duur was het op. Dus ik had echt wel alles gegeven om toch nog een job te kunnen laten behouden" (Noir Visuals) "Je moet minstens drie maanden opleiding geven, waardoor je drie maanden minder kan factureren." (Sima)
	Prestatie-evolutie	4/8	Informele feedback	4/8	"Feedback gebeurt eerder informeel, tussen de soep en de patatten." (Noir Visuals) "We kijken bij evaluaties naar motivatie, drive, maar ook naar output: als je leads moet genereren, moet dat resultaat er ook zijn. Die output moet kwalitatief goed zijn." (SympI) "We proberen altijd eerst in gesprek te gaan met de persoon en ook met de andere mensen om te zien of er nog iets gedaan kan worden." (Sima)
			Intuitieve beoordeling	2/8	"Ik ben eigenlijk met een blinddoek aan het varen. Maar doordat mijn oren goed afgesteld zijn, hoor ik naar waar ik vang" (DSVM) "Wij vragen eigenlijk aan iedereen hoe die persoon het doet en dan gaan we in gesprek met die persoon. Dat gesprek vormt dan de basis voor het ontwikkelingsplan" (The Data Forest)
			Gebrek KPI's	3/8	"We hebben geen vaste KPI's, dus het is soms onduidelijk of we het goed doen." (Nooi) "Ik richt me nu veel meer op winstgevendheid in plaats van louter op omzet, en ik volg mijn cashflow heel nauwgezet op. Daarin merk ik al een positieve evolutie" (DSVM) "Meten is weten. Hoe meer je van die parameters kunt meten, hoe beter je daar controle en vet inzicht op krijgt" (Eagle IT)
	Team- en cultuurimpact	4/8	Verandering in cultuur	4/8	"We meten vooral klantentevredenheid, dat is ons kompas." (V-Render) "Dat is bijvoorbeeld een klant die op een bepaald moment belt en zegt 'amai, die is precies ook al weg'. Ja, dat is niet goed voor het imago." (DSVM) "Bij ons merken klanten vooral verloop bij customer success, want dat is het directe aanspreekpunt. Daar vangen we dat zo snel mogelijk op en verdelen we de taken in het team." (SympI) "Als we niet moeten teruggaan, de klant is tevreden, is dat een heel belangrijke factor." (Sima)

Tabel 4: Voorbeeld codering

4. Empirisch onderzoek

In deze sectie worden de resultaten van het empirisch onderzoek geschetst. De interviews zijn afgenomen en worden in deze sectie geanalyseerd en uitgewerkt. De onderstaande structuur volgt de opbouw van de literatuurstudie en is gebaseerd op de vier centrale thema's: dynamische rollen, matchkwaliteit, personeelsverloop en bedrijfsprestaties.

4.1. Hoe ervaren start-ups de dynamiek van functies tijdens hun groei?

4.1.1. Verwachtingen vanuit de literatuur

De literatuur wijst erop dat werknemers binnen start-ups zich vaak in een context bevinden van dynamische rollen. In tegenstelling tot traditionele bedrijven met vaste functiebeschrijvingen, vereist de snelgroeiende en veranderlijke omgeving van een start-up een hoge mate van flexibiliteit. Werknemers nemen verschillende verantwoordelijkheden op zich, passen hun rol aan in functie van de noden van het bedrijf en voeren vaak taken uit die niet binnen hun oorspronkelijke jobomschrijving vallen (Griffin, Neal & Parker, 2007; Astuti et al., 2023).

Het concept job crafting, waarbij werknemers actief hun rol herdefiniëren, is hier cruciaal (WORK, 2001). Werknemers worden mede-eigenaars van hun werk en zoeken spontaan naar manieren om hun taken aan te passen aan hun talenten en interesses. Deze autonomie en diversiteit in rollen dragen bij aan motivatie, maar verhogen ook het risico op rolonduidelijkheid, werkdruk en burn-out (Griffin et al., 2007).

De literatuur suggereert dat deze dynamiek gunstig is in vroege fases van de start-up (flexibiliteit en creativiteit), maar spanningen kan veroorzaken in latere fases (behoefte aan structuur en specialisatie) (Baron et al., 2001; Bort, 2025). Het is te verwachten dat werknemers in groeiende start-ups geleidelijk meer moeite ervaren met het behouden van duidelijkheid in hun verantwoordelijkheden.

4.1.2. Resultaten

De analyse van de interviews met acht Vlaamse start-ups toont dat functies in deze context een dynamisch en iteratief proces zijn. In de beginfase ontbreken formele functieomschrijvingen volledig: alle acht bedrijven geven aan dat medewerkers en oprichters spontaan uiteenlopende taken op zich nemen, zonder duidelijke taakverdeling of titels. Dit pragmatisme wordt gezien als een noodzakelijke overlevingsstrategie in kleine teams met beperkte middelen. The Data Forest, Sympl en Sima zeggen hierover:

"Elke persoon draagt eigenlijk wel meerdere petjes. We doen gewoon wat nodig is." (The Data Forest)

"In het begin waren we met vijf, en iedereen deed zowat alles: content schrijven, klanten bellen, marketing." (Simpl)

“In het begin van de oprichting was het heel eenvoudig. Ik deed eigenlijk alles, behalve de plaatsing van de poorten. Ik deed zowel de facturatie, de verkoop, toonzaal, noem maar op.” (Sima BV)

STANDPUNTEN	DSVM	Eagle IT	Noir Visuals	V-Render	The Data Forest	Nool	Sympl	SiMa
In de beginfase ontbreken formele functieomschrijvingen.	x	x	x	x	x	x	x	x
Het is vanzelfsprekend dat medewerkers meerdere taken opnemen.	x	x	x	x	x	x	x	x
Functietitels en taakgrenzen zijn in de beginfase afwezig.	x		x	x	x	x	x	x
Flexibiliteit, beschikbaarheid en betrokkenheid zijn cruciaal in kleine teams.	x	x	x	x	x	x	x	x
Er is sprake van rolverving	x	x	x	x	x	x	x	x
Flexibiliteit wordt in de beginfase als positief ervaren.		x	x	x	x	x	x	x
Flexibiliteit leidt op termijn tot spanningen, bijvoorbeeld over grenzen en verwachtingen.	x	x	x	x	x	x	x	x
Groei zet organisaties aan om functies te structureren en te formaliseren.	x	x	x	x	x	x	x	x
Goede communicatie en relatie tussen founders en medewerkers zijn cruciaal bij groei.	x	x	x	x	x	x	x	x
Structurering van functies wordt soms ervaren als controleverlies of inbreuk op vrijheid.	x	x	x	x	x	x	x	x
Een geleidelijke aanpak naar gestructureerde rollen helpt om weerstand te beperken.	x	x						x
Opleidingen helpen founders en teams om gestructureerde rollen beter te implementeren.	x	x						
Bedrijven werken met functieprofielen, ervaringsniveaus en prestatie-indicatoren.	x	x				x	x	x
Verwachtingen worden omgezet in duidelijke structuren en processen.	x	x						
Het vormgeven van structuur wordt ervaren als een moeilijke en complexe stap.	x	x	x	x	x	x	x	x
De overgang van flexibiliteit naar structuur zorgt voor spanningen in de organisatie.	x	x	x	x	x	x	x	x
Job crafting is aanwezig: medewerkers nemen proactief taken op die bij hen passen.	x	x	x	x	x		x	x
Er is aandacht voor zelfsturing en eigenaarschap bij medewerkers.	x	x	x	x	x	x	x	x
Er wordt actief richting gegeven aan rolverdeling en taakstructuur.	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabel 5: Standpunten dynamische functies

Zeven van de acht bedrijven benoemen expliciet dat deze flexibiliteit initieel als positief wordt ervaren, maar na verloop van tijd tot rolverving en spanningen leidt, zoals bij DSVM:

“Ik ben nu een persoon met vijf petjes. De bedoeling is om vijf personen met één petje te creëren.” (DSVM)

“Mensen starten hier als allround marketeer, maar na een jaar willen ze zich vaak specialiseren in één aspect, en dat kunnen wij niet altijd bieden.” (Sympl)

De nood aan structurering groeit naarmate het team groter wordt en de complexiteit toeneemt. Alle bedrijven geven aan dat ze op een bepaald moment overgaan tot het formaliseren van rollen, taakverdeling en verwachtingen. Toch gaat dit niet zonder uitdagingen: alle 8 bedrijven ervaren dat medewerkers die gewend waren aan vrijheid en autonomie, moeite hebben met de overgang naar structuur. Eagle IT merkt op:

“De mensen die in het begin nog gewerkt hebben zonder die registratie, ervaren deze veranderingen nu als een extra last.” (Eagle IT)

“Vanaf het moment dat ik dan meer personeel had, waren er meer regels die gevolgd moesten worden en ik merkte dat hij het daar dan wel moeilijk mee begon te hebben.” (V-Render)

Om dit proces te ondersteunen, geven twee van de acht bedrijven aan dat zij opleidingen en begeleiding volgen om beter te leren omgaan met het structureren van functies. Eagle IT zegt hierover:

“Ik heb daar een opleiding voor gevolgd. Ze vliegen erin. Maar zelfs een korte opleiding helpt om die overgang beter te maken.” (Eagle IT)

Vijf van de acht bedrijven benoemen dat ze expliciet werken met functieprofielen, ervaringsniveaus en prestatie-indicatoren om verwachtingen te verduidelijken. DSVM zegt:

“Ik wil nu duidelijke functieomschrijvingen maken.” (DSVM)

Toch benadrukken alle bedrijven dat structurering een delicate evenwichtsoefening is. Het doel is om helderheid te bieden zonder de flexibiliteit en spontaniteit te verliezen die essentieel zijn voor de start-upcultuur. Zoals Noir Visuals het verwoordt:

“We proberen de structuur te bouwen zodanig dat mensen weten wat ze moeten doen, maar niet het gevoel hebben dat ze in een keurslijf zitten.”

(Noir Visuals)

Zeven van de acht bedrijven signaleren dat job crafting in de vroege fase vanzelf ontstaat: medewerkers nemen spontaan taken op die bij hen passen. Naarmate de organisatie groeit, moet deze zelfsturing bewuster worden gekaderd, zonder de motivatie en het eigenaarschap te verliezen.

De interviews tonen dat de overgang van flexibiliteit naar structuur niet lineair verloopt, maar eerder een iteratief proces is waarin leiderschapstijl, bedrijfscultuur en individuele voorkeuren een grote rol spelen. Structuur wordt vaak ingevoerd om efficiëntie en duidelijkheid te verbeteren, maar kan ook weerstand oproepen of als een inbreuk op autonomie worden ervaren. Dit spanningsveld wordt zichtbaar in de citaten van Eagle IT en V-Render, en is herkenbaar uit de literatuur (Griffin et al., 2007; Baron et al., 2001).

De resultaten bevestigen dat start-ups pas succesvol structureren wanneer ze bewust ruimte blijven geven voor eigenaarschap en zelfsturing, terwijl ze tegelijk duidelijke verwachtingen formuleren. Zoals Noir Visuals samenvat:

“We proberen de structuur te bouwen zodanig dat mensen weten wat ze moeten doen, maar niet het gevoel hebben dat ze in een keurslijf zitten.”

(Noir Visuals)

4.2. Hoe gaan start-ups om met veranderende matchkwaliteit?

4.2.1. Verwachtingen vanuit de literatuur

De matchkwaliteit tussen werknemer en start-up verwijst naar de mate waarin persoonlijke voorkeuren, waarden, vaardigheden en verwachtingen van een werknemer aansluiten bij de cultuur, missie en structuur van de organisatie. Deze fit is een kritische factor in motivatie, tevredenheid en retentie (Kristof-Brown et al., 2023; Andela & van Der Doef, 2019).

De literatuur onderscheidt verschillende vormen van fit: person-organization fit (P-O), person-job fit (P-J) en person-supervisor fit (P-S). In start-ups is vooral P-O fit cruciaal, aangezien de cultuur sterk bepaald wordt door oprichters en het team klein is. Werknemers die zich herkennen in de missie en waarden van de start-up zijn doorgaans meer gemotiveerd en loyaal (Kodden & Kodden, 2020).

Toch is deze match geen statisch gegeven. Start-ups evolueren snel: taken worden herschikt, processen geformaliseerd en structuren hiërarchischer. Hierdoor kunnen medewerkers die aanvankelijk goed pasten, na verloop van tijd een verminderde match ervaren. Dit risico is vooral reëel bij P-J fit: zodra rollen veranderen of specialiseren, kan de initiële fit verdwijnen (Sekiguchi, 2004; Zeng & Hu, 2024).

Zoals reeds beschreven in sectie 2.2.1, doorloopt een start-up verschillende fasen in haar ontwikkeling: van de initiële fase en opstartfase, over de groeifase, tot de volwassenheids- of exitfase. Elke fase brengt structurele veranderingen met zich mee die de inhoud en invulling van functies sterk beïnvloeden. Deze functionele evolutie heeft op haar beurt een directe impact op de matchkwaliteit tussen werknemer en organisatie, zoals gedefinieerd in sectie 2.3.1 (Kristof-Brown et al., 2023).

- **Initiële fase:** brede functies en sterke culturele fit
In deze fase zijn functies vaak informeel en breed opgevat. Werknemers vervullen meerdere rollen en genieten van taakvariatie en autonomie (Welpé et al., 2012). De P-J fit is hier sterk afhankelijk van flexibiliteit en leerbereidheid, terwijl de P-O fit doorgaans hoog is dankzij een gedeelde visie en missie (Van Vianen, 2018). Dit leidt vaak tot hoge betrokkenheid en lage verloopintentie (Allen, 2006).
- **Opstartfase:** eerste structurering en toenemende complexiteit
Met de formele oprichting van de onderneming ontstaat een behoefte aan duidelijke rolafbakening. Flexibiliteit blijft, maar binnen afgebakende domeinen (Freeman & Engel, 2007). Deze overgang kan leiden tot spanningen: medewerkers ervaren een daling in P-J fit als hun takenpakket strakker wordt afgebakend, ondanks een nog aanwezige culturele fit (Kristof-Brown et al., 2023). Als begeleiding ontbreekt, verhoogt dit de verloopintentie (Jia et al., 2022).
- **Groeifase:** specialisatie en toenemende mismatches
De snelle uitbreiding leidt tot formele processen en rolverdeling (Marmer et al., 2011). Werknemers die voorheen brede verantwoordelijkheden hadden, ervaren mogelijk verlies

aan autonomie. Zowel P-J fit (DeRue & Morgeson, 2007) als P-O fit (Kubicek et al., 2019) komen onder druk te staan. Deze fase is vaak kritiek voor behoud van personeel.

- Volwassenheidsfase en exitfase: formele rollen en verhoogde verloopintentie
De organisatie krijgt kenmerken van een traditionele onderneming (Boeker & Karichalil, 2002). Job crafting neemt af en hiërarchieën nemen toe. P-J fit daalt (Saufi et al., 2020), en sommige werknemers voelen zich niet langer verbonden met de kernwaarden van de organisatie (Parker et al., 2010). Enkel profielen die passen in deze nieuwe structuur blijven vaak behouden.

Samenvattend verwacht de literatuur dat matchkwaliteit initieel sterk is, maar onder druk komt te staan bij structurele veranderingen, vooral als rollen formaliseren en autonomie afneemt. Leidinggevendens spelen hierbij een belangrijke rol: een sterke P-S fit kan deze spanningen verzachten (Korulczyk & Cooper-Thomas, 2023).

4.2.2. Resultaten

De analyse van de interviews met acht Vlaamse start-ups maakt duidelijk dat matchkwaliteit geen vaststaand gegeven is, maar een dynamisch proces waarin verwachtingen, rollen en waarden voortdurend op elkaar moeten worden afgestemd.

STANDPUNTEN	DSVM	Eagle IT	Noir Visuals	V-Render	The Data Forest	Nooi	Sympt	SiMa
Fit verandert over tijd en vraagt bijsturing	x	x	x	x	x	x	x	x
P-J fit neemt af naarmate taken veranderen	x	x	x	x	x	x	x	x
P-O fit is belangrijker dan P-J fit	x	x	x	x	x	x	x	x
Attitude en motivatie zijn belangrijker dan skills	x	x	x	x	x	x	x	x
Selectie op attitude en cultuur is essentieel	x	x	x		x	x	x	x
Eerste aanwervingen gebeuren vaak op bulkgevoel	x		x	x	x	x		x
Selectie en behoud van fit vereisen actief bijsturen	x	x	x	x	x	x	x	x
Rollen evolueren van breed naar gespecialiseerd	x	x	x	x	x		x	
Mismatch wordt vaak pas later opgemerkt		x	x	x	x	x	x	x
De relatie met de leidinggevende is cruciaal voor fit	x	x	x	x	x	x	x	x
Oprichters volgen opleidingen om beter te leiden	x	x						
Fit is een continu proces van afstemming	x	x	x	x	x	x	x	x
Regelmatige gesprekken zijn nodig voor fit	x	x	x	x	x	x	x	x
Verandering in taken leidt tot verloop		x	x	x	x		x	x
Cultuurfit is belangrijker dan competenties	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabel 6: Standpunten matchkwaliteit

Alle acht bedrijven benadrukken dat wat in de opstartfase werkt, zoals brede inzetbaarheid, gedeelde energie en een persoonlijke klik, niet automatisch duurzaam blijft wanneer functies complexer en technischer worden. Enkel Nooi benoemt deze dynamiek minder expliciet, omdat zij werken met een klein, flexibel team en minder formele rolverdelingen.

Een belangrijk patroon dat hierbij naar voren komt, is dat person-job fit (P-J fit) vaak afneemt naarmate de organisatie groeit. In de beginfase zijn functies breed en overlappend, maar die evolueren naar meer gespecialiseerde rollen. Dit leidt bij zes van de acht bedrijven tot verloop of

spanning. Zo benoemt Eagle IT expliciet dat medewerkers afhaken omdat het werk te veel of te complex wordt:

“Ze onderschatten hoe breed onze service is. Sommigen stoppen omdat het gewoon te veel blijkt.” (Eagle IT)

Tegelijk wordt person-organization fit (P-O fit) door alle bedrijven belangrijker gevonden dan P-J fit. Het gaat minder om technische vaardigheden en meer om wie iemand is, wat hen drijft, en hoe goed die persoon aansluit bij de cultuur. Zoals Sympl en DSVM het verwoorden:

“Hire for attitude, train for skills. Je kunt mensen alles aanleren, maar die goesting moet er zijn.” (Simpl)

“Attitude, initiatief, motivatie: dat is belangrijker dan vaardigheden, die kun je aanleren.” (DSVM)

The Data Forest stelt scherp dat kandidaten met een geld- of statusgerichte motivatie niet passen binnen hun cultuur:

“Als je zegt: ‘ik wil rijk worden binnen 5 jaar’, dan pas je gewoon niet bij ons.”
(The Data Forest)

Selectie op attitude en cultuur is dus een bewuste strategie bij alle bedrijven. Toch blijkt dat eerste aanwervingen vaak gebeuren op buikgevoel en persoonlijke klik, een patroon dat alle acht bedrijven herkennen. DSVM beschrijft dit als volgt:

“In het begin was dat meer buikgevoel. Nu weet ik beter waar ik op moet letten: attitude, initiatief, motivatie.” (DSVM)

Na verloop van tijd groeit bij alle bedrijven het besef dat fit niet vanzelf blijft bestaan en dat actief bewaken en bijsturen nodig is. Dit gebeurt via regelmatige gesprekken, het expliciet bespreken van verwachtingen, en aandacht voor motivatie en taakhoud. Alleen Nooi benoemt dit minder nadrukkelijk, door hun kleine en flexibele teamstructuur.

Die relatie tussen medewerkers en oprichter of leidinggevende wordt door alle bedrijven als een cruciale factor gezien in het behouden van fit. DSVM en Sima vatten dit samen:

“Het zat goed, en het is slecht geworden.” (DSVM)

“Een kantoormedewerkster, die we in het begin dachten van... Dat is echt top. Dat is na verloop van tijd echt... Dat is een compleet verkeerde inschatting van ons geweest.” (Sima)

Zonder duidelijke communicatie en wederzijdse afstemming ontstaan dus sneller spanningen of vertrek. Daarnaast investeren oprichters bij twee van de acht bedrijven (DSVM en Eagle

IT,) in leiderschapsontwikkeling om beter te leren selecteren, communiceren en mismatches te signaleren. Eagle IT merkt op:

“Zelfs een korte opleiding helpt om die overgang beter te maken.” (Eagle IT)

De bevindingen uit de interviews bevestigen dat fit in start-ups een continu proces van afstemming is, waarin regelmatige communicatie, flexibiliteit in rollen en aandacht voor culturele aansluiting essentieel zijn. Zes van de acht bedrijven merken dat veranderingen in taken en functie-inhoud vaak tot verloop leiden. Uiteindelijk benadrukken alle bedrijven dat cultuurfit zwaarder doorweegt dan louter technische competenties. Zoals Sympl het treffend verwoordt:

“Het is een beetje mijn kindje. Maar bij nieuwe mensen merk ik minder die drive, minder de goesting om mee te bouwen.” (Simpl)

Deze inzichten tonen dat matchkwaliteit in start-ups niet vanzelf ontstaat, maar het resultaat is van een actief proces van selectie, begeleiding en bijsturing. Bedrijven die hierin investeren, via duidelijke waarden, regelmatige gesprekken en leiderschapsontwikkeling, blijken beter gewapend om mismatches te voorkomen en medewerkers te behouden die niet alleen technisch geschikt zijn, maar ook echt passen bij de missie en cultuur van het bedrijf.

4.3. Hoe gaan start-ups om met personeelsverloop en – retentie?

4.3.1. Verwachting vanuit de literatuur

Personeelsverloop is in start-ups een vaak voorkomend en tegelijkertijd kritisch fenomeen. De literatuur maakt onderscheid tussen vrijwillig en onvrijwillig verloop (Hom et al., 2012). Vooral vrijwillig verloop, waarbij medewerkers zelf beslissen te vertrekken, vormt een risico voor start-ups, omdat het vaak gepaard gaat met het verlies van sleutelkennis en teamcontinuïteit (McCartney & Fu, 2022).

Verloopintentie wordt in de literatuur gelinkt aan factoren zoals: een afnemende matchkwaliteit (Kristof-Brown & Guay, 2011), onduidelijke rolverdeling, hoge werkdruk, en onvoldoende groeiperspectief (Bodla & Hameed, 2009). In de vroege fasen van een start-up is verloop relatief laag door de sterke betrokkenheid bij de missie, maar naarmate het bedrijf groeit en de structuur verandert, nemen verloopintenties toe (Agarwal et al., 2009).

Toch is verloop niet louter negatief. Een matig verloop (10–15%) kan juist gunstig zijn: het zorgt voor instroom van nieuwe ideeën en een betere rol-fit bij de veranderende noden van de organisatie (Park & Shaw, 2013). De literatuur verwacht dat een zekere mate van verloop zelfs noodzakelijk is voor de aanpassingscapaciteit en innovatiekracht van een start-up (Papa et al., 2020).

Kortom: de verwachting op basis van de literatuur is dat verloopintentie stijgt naarmate de organisatie groeit en de rollen minder flexibel worden, tenzij er voldoende aandacht is voor rol- en cultuurfit en loopbaanontwikkeling.

4.3.2. Resultaten

De analyse van de interviews met acht Vlaamse start-ups toont dat personeelsverloop in deze context niet enkel als een bedreiging wordt ervaren, maar ook als een kans voor reflectie, aanpassing en soms zelfs innovatie. Dit genuanceerde beeld komt naar voren in alle interviews, al leggen bedrijven wel verschillende accenten. Een overzicht van de inzichten is te vinden in onderstaande tabel.

STANDPUNTEN	DSVM	Eagle IT	Noir Visuals	V-Render	The Data Forest	Nooi	Sympl	SiMa
Verloop wordt gezien als een kans voor reflectie	x	x	x		x	x	x	x
Verloop helpt bij strategische bijsturing	x	x	x		x		x	x
Verloop ontstaat door verlies aan fit	x	x	x		x	x	x	x
Verloop ontstaat door financiële beperkingen		x	x			x		
Verloop wordt gezien als kans voor vernieuwing	x	x	x		x		x	x
Exitgesprekken geven waardevolle inzichten	x	x	x			x	x	x
Verloop heeft een emotionele impact	x	x	x	x	x	x	x	x
Vertrek van sleutelprofielen wordt als risico ervaren	x	x	x	x	x	x	x	x
Verloop vraagt bewuste opvolging	x	x	x		x	x	x	
Verloop wordt niet als crisis, maar als kans gezien	x	x	x		x	x	x	x
Start-ups zijn kwetsbaar door financiële onzekerheid		x	x	x		x		x

Tabel 7: Standpunten personeelsverloop

De analyse van de interviews met acht Vlaamse start-ups maakt duidelijk dat personeelsverloop in deze context zelden als louter negatief wordt beschouwd. Integendeel: zeven van de acht bedrijven

benoemen dat het vertrek van medewerkers vaak wordt gezien als een kans voor reflectie. Dit zet oprichters aan om stil te staan bij thema's zoals rolverdeling, cultuurfit en werkdruk. DSVM verwoordt deze houding treffend:

"Is er een spiegel voor u? Waarom gaan die weg? Wat kan er beter? Wat kan er anders?" (DSVM)

Bij zeven van de acht bedrijven komt naar voren dat vertrek vaak gekoppeld wordt aan een verlies van fit. Dit verlies heeft verschillende oorzaken: cultuurmismatch, veranderende rolverwachtingen of het niet kunnen volgen van de groei van de organisatie. Noir Visuals benadrukt dat vertrek ruimte kan scheppen om opnieuw te zoeken naar de juiste match:

"Ik heb nu de opportuniteit gekregen om het beter te doen. Naar het zoeken van het juiste personeel voor wat ik in de wereld naar buiten wil brengen."
(Noir Visuals)

Tegelijkertijd wordt erkend dat verloop niet altijd een bewuste strategische keuze is. In drie van de acht bedrijven spelen financiële beperkingen een directe rol. Beperkte middelen en afhankelijkheid van externe financiering maken het moeilijk om alle medewerkers aan boord te houden, wat soms leidt tot onvrijwillig vertrek. Noir Visuals zegt hierover:

"Met 'werknemer x' was het geld na een tijd op. Dus ja, ik moest die dan laten gaan." (Noir Visuals)

Daarentegen wordt verloop in zes van de acht bedrijven expliciet erkend als een moment van strategische bijsturing: een kans om te evalueren of rollen nog relevant zijn en of de organisatie zich moet aanpassen. Zoals Sympl stelt:

"Moeten we die rol nog invullen? Of kunnen we het anders organiseren, automatiseren, of misschien taken bij anderen leggen?" (Simpl)

Ook wordt door zes van de acht bedrijven verloop gezien als een kans voor vernieuwing: een manier om frisse energie, innovaties en nieuwe perspectieven binnen te brengen. Eagle IT en Sima stellen dat een te stabiel team risico's kan inhouden:

"Verloop is niet altijd slecht. Het is gevaarlijker als iedereen blijft en je geen nieuwe mensen kunt aantrekken daardoor. Want dan geraak je in een soort verouderd concept dat voor niemand goed is." (Eagle IT)

"Nu hebben we gekozen voor een verjongd team, meer dynamisch. En ik denk dat we dat nu moeten bekijken als een nieuwe kans." (Sima)

Om dat verloop in goede banen te leiden worden er exitgesprekken gehouden. Hoewel die vaak informeel verlopen, erkennen zes van de acht bedrijven dat deze gesprekken waardevolle inzichten bieden, zelfs als niet alle feedback direct wordt toegepast. Eagle IT zegt hierover:

“Ik neem dat gewoon mee, zelfs al ben ik het niet met alles eens. Soms zit er toch een grond van waarheid in.” (Eagle IT)

De gesprekken zijn niet alleen een bron van feedback, maar tonen ook de emotionele impact van verloop. Vertrek raakt niet alleen de organisatie, maar ook de oprichters persoonlijk. Dit geldt des te meer bij het vertrek van sleutelprofielen, wat door alle acht de bedrijven als een groot risico wordt gezien vanwege hun unieke kennis en bijdrage.

Om het verloop beter te managen, nemen zes van de acht bedrijven bewuste acties: ze passen beleid aan, voeren informele gesprekken, en bekijken of rollen opnieuw ingevuld moeten worden of dat herverdeling mogelijk is.

Deze pragmatische houding weerspiegelt hoe verloop in de meeste start-ups niet per se als crisis wordt gezien, maar juist als een kans om bij te sturen, te leren en de organisatie aan te passen. Dit sluit aan bij de wendbaarheid die start-ups kenmerkt: kleine teams, korte lijnen en een cultuur waarin verandering vaak als noodzakelijk wordt gezien.

Toch blijft de kwetsbaarheid van start-ups een belangrijk thema. Vijf van de acht bedrijven benadrukken dat financiële onzekerheid een structurele uitdaging is: beperkte middelen en afhankelijkheid van externe factoren maken het moeilijk om stabiliteit te garanderen en retentie te waarborgen.

In dat licht wordt personeelsverloop in start-ups niet louter als een probleem gezien, maar als een complex samenspel van interne en externe factoren. De interviews bevestigen dat het verloop vaak een signaal is van mismatch, maar tegelijk ook een kans biedt om processen, rollen en cultuur te verbeteren. Het is een iteratief leerproces waarin vertrek momenten van reflectie creëert en organisaties dwingt om zich voortdurend aan te passen.

Samenvattend: verloop in start-ups wordt zelden als crisis ervaren, maar eerder als een natuurlijk en soms noodzakelijk moment van aanpassing. Dit perspectief sluit aan bij literatuur die wijst op het functionele potentieel van verloop in dynamische omgevingen (Park & Shaw, 2013; Papa et al., 2020). Tegelijkertijd tonen de interviews unieke accenten: het belang van relationele omgang met vertrek, de iteratieve aard van personeelsbeleid in kleine teams, en de structurele kwetsbaarheid van start-ups om financiële stabiliteit te garanderen. Hierdoor ontstaat een genuanceerd beeld: verloop is niet louter verlies, maar ook een kans voor reflectie, heroriëntatie en duurzame groei.

4.4. Wat is de impact van dynamische rollen, matchkwaliteit en personeelsverloop op de bedrijfsprestaties van een start-up?

4.4.1. Verwachting vanuit de literatuur

De laatste pijler betreft de impact van dynamiek en verloop op de bedrijfsprestaties van de start-up. De literatuur toont aan dat medewerkers cruciaal zijn voor het succes van een start-up: hun betrokkenheid, motivatie en inzet bepalen in grote mate de innovatie, klantrelaties en groei van het bedrijf (McCarthy et al., 2023; Boston Consulting Group, 2020).

Dynamische rollen kunnen een positieve impact hebben op bedrijfsprestaties, zolang ze gepaard gaan met voldoende autonomie, leerkansen en duidelijke communicatie (Ries, 2011; Griffin et al., 2007). Echter, zonder goede ondersteuning kunnen diezelfde factoren leiden tot burn-out, ontevredenheid en prestatieverlies.

Matchkwaliteit beïnvloedt bedrijfsprestaties zowel direct (via betrokkenheid en motivatie) als indirect (via verminderde verloopintentie en werkdruk) (Zeng & Hu, 2024; Kristof, 1996).

Personeelsverloop heeft een dubbel effect: te veel verloop leidt tot verlies van continuïteit, oplopende wervingskosten en dalende teamdynamiek (Rubenstein et al., 2018), maar selectief verloop kan juist de innovatiecapaciteit verhogen (Park & Shaw, 2013).

De verwachting op basis van de literatuur is dat een goede balans tussen behoud en vernieuwing, in combinatie met aandacht voor fit en professionele ontwikkeling, leidt tot betere prestaties op vlak van teamcohesie, klanttevredenheid, en strategische wendbaarheid (Burstein et al., 2010; Andela & van Der Doef, 2019).

4.4.2. Resultaten

De analyse van de interviews met acht Vlaamse start-ups maakt duidelijk dat de impact van personeelsdynamiek op bedrijfsprestaties moeilijk eenduidig te meten is, maar wel breed wordt ervaren. In tegenstelling tot grotere ondernemingen, waar prestaties vaak worden opgevolgd via gestandaardiseerde KPI's en outputcijfers (McCarthy et al., 2023), geven alle acht bedrijven aan dat zij vooral werken met intuïtieve beoordelingen en informele feedback. Dit is vaak een bewuste keuze, ingegeven door tijdsgebrek, complexiteit en de wens om autonomie te behouden. Zoals DSVM het verwoordt:

“Ik ben eigenlijk met een blinddoek aan het varen. Maar doordat mijn oren goed afgesteld zijn, hoor ik naar waar ik vang.” (DSVM)

STANDPUNTEN	DSVM	Eagle IT	Noir Visuals	V-Render	The Data Forest	Nooi	Sympl	SiMa
Prestatie wordt vooral intuïtief gemeten	x	x	x	x	x	x	x	x
KPI's en formele metingen ontbreken	x	x	x	x	x	x		x
Er is een groeiend besef dat structuur nodig is	x	x	x	x	x	x	x	x
Verloop beïnvloedt prestaties merkbaar	x	x	x	x	x	x	x	x
Verloop schaadt klantenperceptie		x	x			x	x	
Verloop kan prestaties ook verbeteren	x	x	x		x		x	x
Behoud van gemotiveerde medewerkers is cruciaal	x	x	x	x	x	x	x	x
Oprichters doen persoonlijke opofferingen ivm personeelsretentie			x	x		x		
Peerfeedback en ontwikkelingsplannen worden gebruikt					x		x	

Tabel 8: Standpunten bedrijfsprestaties

Hoewel formele KPI-systemen grotendeels ontbreken, groeit bij alle acht bedrijven het besef dat structuur en meetbaarheid belangrijk zijn om prestaties duurzaam te ondersteunen. Zoals Eagle IT het zegt:

"Meten is weten. Hoe meer je van die parameters kunt meten, hoe beter je daar controle en inzicht op krijgt." (Eagle IT)

Toch zien oprichters ook de keerzijde: te veel structureren kan leiden tot verlies van motivatie en wendbaarheid. Zoals Griffin et al. (2007) benadrukken, schuilt er een risico in het invoeren van rigide processen die de autonomie en eigenaarschap van medewerkers beperken. Dit spanningsveld leeft ook bij de geïnterviewde bedrijven, die zoeken naar een balans tussen controle en autonomie. Tegelijkertijd proberen oprichters houvast te vinden in prestatie-indicatoren om richting te geven aan hun groei. Financiële parameters, zoals winstgevendheid en cashflow, worden het meest gebruikt als indirecte prestatiebarometers. DSVM zegt hierover:

"Ik richt me nu veel meer op winstgevendheid in plaats van louter op omzet, en ik volg mijn cashflow heel nauwgezet op. Daarin merk ik al een positieve evolutie." (DSVM)

Toch speelt naast deze financiële focus ook de impact van personeelsverloop een belangrijke rol. De impact van personeelsverloop op bedrijfsprestaties wordt door alle bedrijven erkend, maar de mate waarin verschilt. In kleine teams kan het effect beperkt blijven, maar zodra teams groeien, worden kennisverlies, procesvertraging en lagere efficiëntie nadrukkelijker gevoeld. Sima merkt hierover op:

"Als je een heel bekwaam iemand in je team hebt, die er alles aan doet om zijn werk goed te doen, blijft er altijd het risico dat hij vertrekt om als zelfstandige te starten. Dat is een groot verlies, want je kunt die kennis en ervaring niet zomaar vervangen." (Sima)

Daarnaast ervaren de helft van de bedrijven dat verloop ook invloed heeft op klantenperceptie. DSVM vertelt:

"Dat is bijvoorbeeld een klant die op een bepaald moment belt en zegt 'amai, die is precies ook al weg'. Ja, dat is niet goed voor het imago." (DSVM)

"Bij ons merken klanten vooral verloop bij customer success, want dat is

het directe aanspreekpunt. Daar vangen we dat zo snel mogelijk op en verdelen we de taken in het team.” (SympI)

Opvallend is dat zes van de acht bedrijven ook benoemen dat verloop, mits selectief, bedrijfsprestaties juist kan verbeteren. Dit sluit aan bij literatuur die stelt dat gematigd verloop innovatie kan versterken (Park & Shaw, 2013). Toch blijft het behouden van gemotiveerde medewerkers cruciaal voor bedrijfsprestaties. Alle bedrijven benadrukken dat motivatie en eigenaarschap directe impact hebben op klantgerichtheid en interne groei. Bij Noir Visuals blijkt dit uit de persoonlijke opoffering van de oprichter:

“Ik heb mezelf toen een jaar lang geen lonen uitgekeerd. Op den duur was het op. Dus ik had echt wel alles gegeven om toch nog een job te kunnen laten behouden.” (Noir Visuals)

Naast informele feedback werken sommige bedrijven, zoals The Data Forest, met ontwikkelingsplannen en peerfeedback om bedrijfsprestaties te versterken:

“Wij vragen eigenlijk aan iedereen hoe die persoon het doet en dan gaan we in gesprek met die persoon. Dat gesprek vormt dan de basis voor het ontwikkelingsplan.” (The data Forest)

Deze aanpak illustreert dat bedrijfsprestaties in start-ups niet alleen worden afgemeten aan output, maar ook aan motivatie, leercurves en teamdynamiek. Toch blijft het een zoektocht: te weinig sturing kan leiden tot inefficiëntie, te veel sturing tot demotivatie.

Samenvattend tonen de interviews dat prestatiebeoordeling in start-ups vooral een informele en intuïtieve praktijk is, waar directe feedback, financiële signalen en operationele output de belangrijkste indicatoren vormen. Formele KPI's ontbreken bij bijna alle bedrijven, maar er is een groeiend besef dat structuur en metingen nodig zijn om duurzame groei te ondersteunen. De impact van personeelsverloop op bedrijfsprestaties is voelbaar, vooral bij sleutelprofielen of wanneer klantrelaties worden geraakt. Tegelijk benadrukken de bedrijven dat selectief verloop ook positief kan uitpakken, zolang het behouden van gemotiveerde medewerkers vooropstaat.

Deze inzichten nuanceren het theoretische ideaalbeeld van strak georganiseerde prestatiemetingen en onderstrepen het iteratieve, flexibele karakter van HR in start-ups. Bedrijfsprestaties worden hier niet alleen in cijfers, maar ook in menselijke dynamiek gemeten.

5. Conclusie en discussie

In deze laatste sectie van dit onderzoek wordt aan de hand van zowel de literatuurstudie als de empirische bevindingen een antwoord geformuleerd op de centrale onderzoeksvraag: **"Hoe beïnvloeden de dynamische rollen en veranderende matchkwaliteit het personeelsverloop en de bedrijfsprestaties van start-ups?"**. Deze vraag staat centraal omdat ze raakt aan de kern van de organisatieontwikkeling van start-ups: het aantrekken, behouden én effectief inzetten van menselijk kapitaal binnen een context van snelle verandering en beperkte middelen. De conclusie wordt opgebouwd aan de hand van de deelvragen die in deze studie centraal stonden, gevolgd door een bespreking van de praktijkresultaten. In de discussie worden vervolgens de beperkingen van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek toegelicht.

5.1. Conclusie

Dit onderzoek biedt inzicht in de complexe manier waarop dynamische functies, veranderende matchkwaliteit en personeelsverloop samen de bedrijfsprestaties van Vlaamse start-ups beïnvloeden. Waar de literatuur vaak een theoretisch ideaalbeeld schetst van flexibiliteit en innovatie in start-ups, tonen de praktijkbevindingen een meer genuanceerd en soms paradoxaal verhaal.

Allereerst bevestigt het onderzoek dat dynamische functies een essentieel kenmerk zijn van start-ups. De literatuur benadrukt de voordelen van dynamische rollen, zoals flexibiliteit, job crafting en een hoge mate van wendbaarheid, die innovatie en snelle groei mogelijk maken (Ries, 2011; Astuti et al., 2023). In de praktijk blijkt dat start-ups deze voordelen inderdaad benutten: medewerkers dragen meerdere petten, leren snel bij en tonen een grote betrokkenheid. Toch brengen dynamische functies ook uitdagingen met zich mee, zoals rolonduidelijkheid, verhoogde werkdruk en het risico op overbelasting. Medewerkers ervaren soms een gebrek aan structuur en duidelijke verwachtingen, vooral in groeifasen. Dit onderstreept de noodzaak voor start-ups om niet alleen te vertrouwen op de voordelen van flexibiliteit, maar ook bewust te investeren in het bieden van kaders, communicatie en ondersteuning om de negatieve effecten te beperken.

Wat betreft matchkwaliteit sluit de literatuur aan bij de praktijk: een goede fit tussen werknemer en organisatie is cruciaal voor retentie, werktevredenheid en prestaties (Kristof, 1996; Andela & van Der Doef, 2019). De resultaten tonen echter dat deze fit in de context van start-ups geen vaststaand gegeven is, maar een dynamisch proces dat voortdurend herzien moet worden. In de vroege fasen is er vaak een sterke cultuurfit en gedeelde motivatie, maar naarmate de organisatie groeit en functies specialiseren, ontstaan spanningen. Medewerkers die zich in eerste instantie goed op hun plaats voelden, ervaren soms een mismatch naarmate verwachtingen en structuren veranderen. Dit benadrukt het belang van een flexibel HR-beleid dat ruimte biedt voor evolutie in rollen en fit.

Bij personeelsverloop sluit het onderzoek aan bij de literatuur, die wijst op de dubbele aard van verloop: het kan zowel een bedreiging als een kans zijn (Park & Shaw, 2013). In de praktijk blijkt dat start-ups verloop deels als onvermijdelijk en soms zelfs als nuttig beschouwen, nieuwe

medewerkers kunnen frisse perspectieven en competenties inbrengen. Tegelijkertijd vormt het vertrek van ervaren medewerkers, zeker in kleine teams, een risico voor continuïteit en kennisbehoud. Start-ups hebben vaak beperkte structuren om kennis te borgen en opvolging te organiseren, wat het effect van verloop op de organisatie vergroot.

De impact op bedrijfsprestaties blijkt dan ook tweezijdig. De literatuur stelt dat dynamiek en flexibiliteit innovatie stimuleren (Agarwal et al., 2009), maar dat te veel verloop en mismatch de stabiliteit en groeimogelijkheden bedreigen (Batt et al., 2011). In de praktijk zien we dat start-ups die actief investeren in het begeleiden van roltransities, het ondersteunen van medewerkers in hun ontwikkeling en het bewaken van matchkwaliteit, beter in staat zijn om duurzame groei te realiseren. Organisaties die deze processen laten verlopen zonder sturing, riskeren een verlies aan samenhang en continuïteit, wat hun prestaties op lange termijn onder druk zet.

Samenvattend geeft dit onderzoek antwoord op de centrale onderzoeksvraag: **Hoe beïnvloeden dynamische functies en veranderende matchkwaliteit het personeelsverloop en de bedrijfsprestaties van start-ups?**

De bevindingen tonen dat dynamische functies en veranderende matchkwaliteit diep met elkaar verweven zijn en samen een directe invloed uitoefenen op het personeelsverloop. Flexibele rollen bieden start-ups de wendbaarheid die nodig is voor innovatie en snelle groei, maar creëren ook risico's op mismatch en overbelasting wanneer verwachtingen en kaders niet duidelijk worden gecommuniceerd. Dit verhoogt het verlooprisico, vooral in groeifasen. Personeelsverloop heeft vervolgens een impact op de prestaties van de organisatie: een gecontroleerde mate van verloop kan leiden tot vernieuwing en versterking van het team, maar overmatig of ongecontroleerd verloop ondermijnt de stabiliteit, continuïteit en kennisopbouw.

Het antwoord op de onderzoeksvraag is dan ook niet eenduidig: dynamische functies en veranderende matchkwaliteit zijn zowel bron van kracht als van kwetsbaarheid. Ze kunnen de groei van een start-up versnellen, maar vragen om bewust management en een proactieve aanpak. Start-ups die deze spanningsvelden actief en strategisch beheren, door te investeren in duidelijke communicatie, rolondersteuning en het monitoren van matchkwaliteit, zijn beter in staat om duurzame groei en sterke prestaties te realiseren.

5.2. Discussie

In lijn met de lacunes geschetst in sectie 2.6, reflecteren we hieronder op de beperkingen van dit onderzoek en reiken we aanbevelingen aan voor toekomstig onderzoek. Daarbij wordt ook teruggekoppeld naar de literatuur waarop dit onderzoek zich baseert.

Beperkingen

Een eerste beperking betreft de beperkte steekproefomvang. In totaal werden gesprekken gevoerd met een selectie van Vlaamse start-ups die via convenience sampling werden gerekruteerd (zie tabel 2). De meeste bevroegde bedrijven bevonden zich in de groeifase of vroege maturiteit en waren

actief in kennisintensieve of creatieve sectoren zoals IT, dataconsultancy en architectuurvisualisatie. Deze sectorale en geografische homogeniteit betekent dat de resultaten niet zonder meer veralgemeend kunnen worden naar andere contexten, zoals industriële start-ups of internationale settings. Bovendien bestond de steekproef voornamelijk uit oprichters en leidinggevendenden, wat maakt dat inzichten vanuit het werknemersperspectief eerder indirect aan bod kwamen.

Een tweede beperking is de interpretatieve subjectiviteit die eigen is aan kwalitatieve interviewstudies. Hoewel getracht werd om door dubbele codering en triangulatie de betrouwbaarheid te verhogen, blijft er een zekere mate van bias mogelijk, zowel vanuit de interviewer (bv. verwachtingen, formulering van vragen) als vanuit de respondenten (bv. strategische antwoorden, sociale wenselijkheid). Dit geldt des te meer voor gevoelige thema's als verloopintentie of interne spanningen.

Daarnaast is er de tijdsgebondenheid van de bevindingen. Het veldwerk vond plaats in een specifieke periode, in een snel evoluerende arbeidsmarkt waarin thema's als flexibiliteit, remote werken en purpose een prominente rol spelen. Externe factoren zoals economische conjunctuur, technologische versnelling en generatiewissels kunnen de beleving van fit en verloop over tijd sterk beïnvloeden.

Bovendien werden enkele andere relevante factoren, zoals leiderschapsstijl, teamdynamiek en psychologische veiligheid, bewust buiten beschouwing gelaten om de focus te behouden op de vier centrale pijlers van dit onderzoek: dynamische functies, matchkwaliteit, verloop en bedrijfsprestaties. Hoewel deze aspecten mogelijk interageren met verloopintentie of prestatiepercepties, viel een diepgaande analyse hiervan buiten de reikwijdte van deze studie.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van deze beperkingen en de literatuurstudie kunnen verschillende aanbevelingen worden gedaan voor toekomstig onderzoek.

Ten eerste verdient het werknemersperspectief meer systematische aandacht. Hoewel deze studie impliciet licht werpt op hoe medewerkers fit ervaren (via uitspraken van leidinggevendenden), blijft onduidelijk hoe medewerkers zelf betekenis geven aan veranderende rollen, autonomie en cultuur. Vervolgonderzoek kan zich richten op vragen als: *Wanneer ervaren medewerkers een verlies van fit? Welke signalen gaan daaraan vooraf? Hoe interpreteren zij verloop als kans of als falen?* Dit sluit aan bij de lacune die in de literatuur werd vastgesteld rond de dynamiek van fit-evaluatie door werknemers.

Ten tweede is er nood aan grootschaliger en opvolgingsonderzoek dat de impact van personeelsverloop en rolverandering op bedrijfsprestaties over tijd meetbaar maakt. Zoals Abelson & Baysinger (1984) stellen, kan verloop zowel functioneel als disfunctioneel zijn, afhankelijk van context en timing. Dit onderzoek bevestigt die stelling empirisch, maar biedt geen harde data over prestatiecriteria. Toekomstig onderzoek zou gebruik kunnen maken van mixed-methods designs

waarbij subjectieve percepties (bv. motivatie, teamcohesie) worden gecombineerd met objectieve indicatoren zoals klanttevredenheid of omzetgroei.

Ten derde zouden studies kunnen focussen op specifieke levensfasen van start-ups. Deze thesis toonde aan dat verloopmotieven sterk verschillen tussen beginfase en groeifase – bv. respectievelijk chaos en rolonduidelijkheid versus verlies van autonomie en cultuurmismatch. Een verfijnde typologie van verloopmotieven doorheen de levenscyclus zou waardevol zijn voor beleidsmakers en ondernemers die fase-specifiek HR-beleid willen ontwikkelen. Hierbij kunnen inzichten uit Allen et al. (2010) over evidence-based retentiestrategieën mogelijk vertaald worden naar het start-upsegment.

Tot slot opent deze studie de vraag naar hoe fit bewuster en systematischer kan worden opgevolgd. Hoewel het belang van person-organization fit en person-job fit bevestigd werd (Arthur et al., 2006; Andela & van der Doef, 2019), blijkt uit het veldwerk dat start-ups nog zoeken naar hoe ze dit kunnen meten of opvolgen zonder hun wendbaarheid te verliezen. Hier ligt een kans voor praktijkgericht onderzoek of design science projecten die tools ontwikkelen die enerzijds wetenschappelijk onderbouwd zijn, maar anderzijds passen binnen de flexibele context van start-ups.

Terugkoppeling naar literatuur

Met deze studie werd getracht enkele van de in sectie 2.6 geïdentificeerde lacunes te verkleinen. De resultaten vullen onder meer het gebrek aan inzicht in verloopmotieven per groeifase aan, illustreren hoe dynamische functies tot spanningen in fit kunnen leiden en bevestigen dat matchkwaliteit geen statisch, maar een continu heronderhandeld proces is. Daarmee sluiten onze bevindingen nauw aan bij recente literatuur rond job crafting (Wrzesniewski & Dutton, 2001), fit als proces (Andela & van der Doef, 2019), en verloop als contextueel fenomeen (Allen, 2006).

Tegelijk onderstrepen ze dat deze inzichten zich in de praktijk vaak nog vertalen in intuïtieve of ad-hoc aanpakken, wat wijst op een blijvende kloof tussen theorie en implementatie.

6. Geciteerde werken

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of Management Review*, 9(2), 331-341.
- Agarwal, R., Ganco, M., & Ziedonis, R. H. (2009). Reputations for Toughness in Patent Enforcement: Implications for Knowledge Spillovers via Inventor Mobility. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1349-1374. <http://www.jstor.org/stable/27735498>
- Aisha, B. A. A. D. H., & Ahmad, W. B. M. D. O. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship.
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256. <https://doi.org/10.1177/0149206305280103>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- Andela, M., & van Der Doef, M. (2019). A comprehensive assessment of the person–environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 46(5), 567-582.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Aronow, J. A. P. (2004). The impact of organizational politics on the work of the internal human resource professional.
- Arthur Jr, W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: an assessment of its criterion-related validity. *Journal of applied psychology*, 91(4), 786.
- Astuti, T., Helmi, A. F., & Riyono, B. (2023). Differences in Organizational Behavior amongst Startup and Established Company: A Literature Review. *Buletin Psikologi*, 31(2).
- Audretsch, D. B. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), 63-78.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., & Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*, 43(7), 1097-1108. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>
- Autor, D., Mindell, D., & Reynolds, E. (2022). *The Work of the Future: Building Better Jobs in an Age of Intelligent Machines*. <https://doi.org/10.7551/mitpress/14109.001.0001>
- Ayop, S., & A. Ishak, N. (2023). EMPLOYEE VOICE IN ORGANIZATIONAL CONTEXTS: EXPLORING MECHANISMS, IMPACT, AND CHALLENGES – A REVIEW. *Advanced International Journal of Business, Entrepreneurship and SMEs*, 5, 99-106. <https://doi.org/10.35631/AIJBES.518011>
- Azmy, A., & Arifin, A. L. (2025). Employee Retention Factor at IT Startup Company: Job Satisfaction as Mediating Variable. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 40(1), 12-41.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501-517.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.

- Baron, J. N., & Hannan, M. T. (2002). Organizational blueprints for success in high-tech start-ups: Lessons from the Stanford project on emerging companies. *California management review*, 44(3), 8-36.
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (1999). Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations. *American sociological review*, 64(4), 527-547.
- Baron, J. N., Hannan, M. T., & Burton, M. D. (2001). Labor pains: Change in organizational models and employee turnover in young, high-tech firms. *American journal of sociology*, 106(4), 960-1012.
- Batt, R., & Colvin, A. (2011). An Employment Systems Approach to Turnover: HR Practices, Quits, Dismissals, and Performance. *The Academy of Management Journal*, 54.
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Ellis, A. M., Truxillo, D. M., Brady, G. M., & Bodner, T. (2025). New horizons for newcomer organizational socialization: A review, meta-analysis, and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 344-382.
- Beckman, C. M., Burton, M. D., & O'Reilly, C. (2007). Early teams: The impact of team demography on VC financing and going public. *Journal of Business Venturing*, 22(2), 147-173. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.02.001>
- Benson, A., Li, D., & Shue, K. (2019). Promotions and the Peter Principle*. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(4), 2085-2134. <https://doi.org/10.1093/qje/qjz022>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. Retrieved from the website of Positive Organizational Scholarship on April, 15, 2011.
- Bertucci Ramos, P. H., & Pedroso, M. C. (2022). Main elements involved in the startup scalability process: a study on Brazilian agtechs. *Revista de Gestão*, 29(3), 220-237.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. (2008). Management innovation. *Acad Manage Rev. The Academy of Management Review*, 33. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Bland, T., Bruk, B., Kim, D., & Lee, K. T. (2010). Enhancing public sector innovation: Examining the network-innovation relationship. *The innovation journal: The public sector innovation journal*, 15(3), 1-17.
- Blank, S. (2018). Why the lean start-up changes everything. In: Harvard Business Review.
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. John Wiley & Sons.
- Bodla, M., & Hameed, A. (2009). Factors Affecting Employee Turnover Intentions. *The International Journal of Knowledge, Culture, and Change Management: Annual Review*, 9, 55-66. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/CGP/v09i08/49774>
- Boston Consulting Group. (2020). *The most innovative companies 2020: The serial innovation imperative*. https://web-assets.bcg.com/img-src/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R-4_tcm9-251007.pdf
- Boeker, W., & Karichalil, R. (2002). Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departure. *Academy of management journal*, 45(4), 818-826.
- Bort, J. (2025). A Theory of the Start-Up Workforce. *Academy of Management Review(ja)*, amr. 2023.0174.
- Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Gaudreau, P., Nelson, K., Brunet, L., & Savoie, A. (2011). Modeling the experience of psychological health at work: The role of personal resources, social-organizational resources, and job demands. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 372.
- Brown, T. (2009). Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society. *Collins Business*.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.
- Buiter, A. (2019). *Entrepreneurial Ecosystemen: Analyse van het entrepreneurial ecosysteem voor startup-en scale-up ondernemingen in de regio Groningen*

- Burstein, F., Sohal, S., Zyngier, S., & Sohal, A. S. (2010). Understanding of knowledge management roles and responsibilities: a study in the Australian context. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(1), 76-88.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.
- Cafferkey, K., Heffernan, M., Harney, B., Dundon, T., & Townsend, K. (2019). Perceptions of HRM system strength and affective commitment: the role of human relations and internal process climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30, 3026-3048. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1448295>
- Cappelli, P. (2009). Talent on demand—managing talent in an age of uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3).
- Cardon, M., & Stevens, C. (2004). Managing Human Resources in Small Organizations: What Do We Know? *Human Resource Management Review*, 14, 295-323. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001>
- Cascio, W. (2006). The Economic Impact of Employee Behaviors on Organizational Performance. In (pp. 241-256). https://doi.org/10.1057/9781403983596_14
- Cascio, W. F. (2006). The high cost of low wages. *Harvard business review*, 84(12), 23.
- Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity costs and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 610-632. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.011>
- Caza, B., Moss, S., & Vough, H. (2017). From Synchronizing to Harmonizing: The Process of Authenticating Multiple Work Identities. *Administrative Science Quarterly*, 63, 000183921773397. <https://doi.org/10.1177/0001839217733972>
- Chatman, J. A. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Academy of Management proceedings*,
- Chatterji, A., Glaeser, E., & Kerr, W. (2014). Clusters of Entrepreneurship and Innovation. *Innovation Policy and the Economy*, 14(1), 129-166. <https://doi.org/10.1086/674023>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (2002). The five stages of small business growth. *Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management*, 3, 83.
- Cumming, D., & Johan, S. (2013). Venture Capital and Private Equity Contracting: An International Perspective: Second Edition. *Venture Capital and Private Equity Contracting: An International Perspective: Second Edition*, 1-756.
- Daradkeh, M., & Mansoor, W. (2023). The impact of network orientation and entrepreneurial orientation on startup innovation and performance in emerging economies: The moderating role of strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(1), 100004.
- De Coninck, B., Viaene, S., Leysen, J., & Dumarey, N. (2019). Naar een open innovatiemodel in Vlaamse steden en gemeenten.
- Deligianni, I., Dimitratos, P., Petrou, A., & Aharoni, Y. (2016). Entrepreneurial orientation and international performance: The moderating effect of decision-making rationality. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 462-480.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.
- DeRue, D. S., & Morgeson, F. P. (2007). Stability and change in person-team and person-role fit over time: the effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy. *J Appl Psychol*, 92(5), 1242-1253. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1242>
- DeTienne, D. R., Shepherd, D. A., & De Castro, J. O. (2008). The fallacy of “only the strong survive”: The effects of extrinsic motivation on the persistence decisions for under-performing firms. *Journal of Business Venturing*, 23(5), 528-546.

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43.
- Edwards, J. R. (2008). 4 person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167-230.
- Eesley, C. E., & Roberts, E. B. (2012). Are You Experienced or Are You Talented?: When Does Innate Talent versus Experience Explain Entrepreneurial Performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 207-219. <https://doi.org/10.1002/sej.1141>
- Eesley, D. T., Sharma, Y., Singh, R., & Sindhav, B. (2023). Customer development-product development dilemmas in startup firms: a qualitative investigation into founder's involvement. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 25(3), 455-476.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 84-110.
- Freeman, J., & Engel, J. (2007). Models of Innovation: Startups and Mature Corporations. *California management review*, 50, 94-119. <https://doi.org/10.2307/41166418>
- Fritsch, M., & Mueller, P. (2004). Effects of new business formation on regional development over time. *Regional Studies*, 38(8), 961-975.
- Garg, S., & Eisenhardt, K. M. (2017). Unpacking the CEO–board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of management journal*, 60(5), 1828-1858.
- Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, 30(4), 453-470.
- Gompers, P., & Lerner, J. (2001). The Venture Capital Revolution. *Journal of Economic Perspectives*, 15(2), 145-168. <https://doi.org/10.1257/jep.15.2.145>
- Gompers, P. A., & Lerner, J. (2002). The money of invention: how venture capital creates new wealth. In (Vol. 2002, pp. 1): ACM New York, NY, USA.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2011). *Understanding and managing organizational behavior* (6e ed.). Prentice Hall.
- González M, M. A., Terzidis, O., Lütz, P., & Heblich, B. (2024). Critical decisions at the early stage of start-ups: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 83.
- Graham, P. (2012). Startup= Growth [online]. Paul Graham. *Growth*. September.
- Grant, A. M. (2008). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *The Journal of Positive Psychology*, 3(1), 19-39.
- Griffeth, R., Hom, P., & Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00043-X](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00043-X)
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Hall, R. E., & Woodward, S. E. (2010). The Burden of the Nondiversifiable Risk of Entrepreneurship. *American Economic Review*, 100(3), 1163-1194. <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.1163>
- Harris, M. N., Tang, K. K., & Tseng, Y.-P. (2006). Chapter 13 Employee Turnover: Less is Not Necessarily More? In B. H. Baltagi (Ed.), *Contributions to Economic Analysis* (Vol. 274, pp. 327-349). Elsevier. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0573-8555\(06\)74013-5](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0573-8555(06)74013-5)
- Hausknecht, J., & Trevor, C. (2011). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37, 352-388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>
- Heijmans, M. (2018). *The Startup way of working*

- Hom, P., Mitchell, T., Lee, T., & Griffeth, R. (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing on Proximal Withdrawal States and an Expanded Criterion. *Psychological bulletin*, 138, 831-858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2019). Employee Retention and Turnover. <https://doi.org/10.4324/9781315145587>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530.
- Hornuf, L., Klus, M. F., Lohwasser, T. S., & Schwienbacher, A. (2021). How do banks interact with fintech startups? *Small Business Economics*, 57, 1505-1526.
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person-job fit and innovation behavior: roles of job involvement and career commitment. *Frontiers in Psychology*, 10, 1134.
- Huang, W., Zhang, S., & Li, H. (2023). Effects of person-job fit on occupational commitment among kindergarten teachers: Occupational well-being as mediator and perceived organizational support as moderator. *BMC psychology*, 11(1), 402.
- Ionescu, Ș., Dumitrescu, G., Ioanăș, C., & Delcea, C. (2024). Mapping the Landscape of Key Performance and Key Risk Indicators in Business: A Comprehensive Bibliometric Analysis. *Risks*, 12(8), 125.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
- Jia, J., Wu, F., Liu, M., Tang, G., Cai, Y., & Jia, H. (2022). How leader-member exchange influences person-organization fit: a social exchange perspective. *Asian Business & Management*, 22. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00199-x>
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.
- Kerse, G., Koçak, D., & Babadağ, M. (2022). Relationship between Person-Environment Fit Types and Turnover Intention: A Moderated Mediation Model. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 13(2), 384-405.
- Keswiel, M. (2016). Wanneer ben je een startup. *Dit is de betekenis*. Amsterdam, Noord-Holland, Nederland. Opgehaald van Sprout: <https://www.sprout.nl/artikel/startups/wanneerben-je-een-startup-dit-de-betekenis>.
- Khanna, D., Nguyen-Duc, A., & Wang, X. (2018). From MVPs to pivots: a hypothesis-driven journey of two software startups. Software Business: 9th International Conference, ICSOB 2018, Tallinn, Estonia, June 11-12, 2018, Proceedings 9,
- Klotz, A. C., Hmieleski, K. M., Bradley, B. H., & Busenitz, L. W. (2014). New venture teams: A review of the literature and roadmap for future research. *Journal of Management*, 40(1), 226-255.
- Kodden, B., & Kodden, B. (2020). The effect of person-organization fit on work engagement and performance. *The Art of Sustainable Performance: A Model for Recruiting, Selection, and Professional Development*, 55-59.
- Korulczyk, T., & Cooper-Thomas, H. D. (2020). Person-Supervisor Fit and Proactive Behavior and Unethical Behaviors. *Roczniki Psychologiczne*, 23(3), 247-266.
- Kristof-Brown, A., Schneider, B., & Su, R. (2023). Person-organization fit theory and research: Conundrums, conclusions, and calls to action. *Personnel Psychology*, 76(2), 375-412.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences OF INDIVIDUALS' FIT at work: A meta-analysis OF person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kubicek, A., Ramudu, B., & O'Neill, G. (2019). How does cultural intelligence affect organisational culture: the mediating role of cross-cultural role conflict, ambiguity, and

- overload. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1059-1083. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1282535>
- Manso, G. (2011). Motivating Innovation. *The Journal of Finance*, 66(5), 1823-1860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01688.x>
- Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., Berman, R., Eesley, C., & Blank, S. (2011). Startup genome report extra: Premature scaling. *Startup genome*, 10, 1-56.
- McCarthy, P. X., Gong, X., Stephany, F., Braesemann, F., Rizioiu, M.-A., & Kern, M. L. (2023). The science of startups: The impact of founder personalities on company success. *arXiv preprint arXiv:2302.07968*.
- McCartney, S., & Fu, N. (2022). Bridging the gap: why, how and when HR analytics can impact organizational performance. *Management Decision*, 60(13), 25-47. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2020-1581>
- Mehmeti, V., & Musabelli, E. (2024). Start-Ups: Importance and Role in the Economy. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*, 11(2), 60-60.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 49(2), 241-264.
- Millán, J., Hessels, S., Thurik, R., & Aguado, R. (2013). Determinants of job satisfaction: A European comparison of self-employed and paid employees. *Small Business Economics*, 40, 651-670. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9380-1>
- Moogk, D. R. (2012). Minimum viable product and the importance of experimentation in technology startups. *Technology Innovation Management Review*, 2(3).
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of managerial psychology*, 22(2), 109-117.
- Neck, H. M., Greene, P. G., & Brush, C. G. (2014). Practice-based entrepreneurship education using actionable theory. In *Annals of entrepreneurship education and pedagogy-2014* (pp. 3-20). Edward Elgar Publishing.
- Nofsinger, J. R., & Wang, W. (2011). Determinants of start-up firm external financing worldwide. *Journal of Banking & Finance*, 35(9), 2282-2294.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, 24(3), 589-605. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perc. *Journal of retailing*, 64(1), 12.
- Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 98(2), 268.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual review of psychology*, 65(1), 661-691.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>
- Paternoster, N., Giardino, C., Unterkalmsteiner, M., Gorschek, T., & Abrahamsson, P. (2014). Software Development in Startup Companies: A Systematic Mapping Study. *Information and Software Technology*, 56. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2014.04.014>
- Pomerol, J.-C. (2018). Business uncertainty, corporate decision and startups. *Journal of Decision Systems*, 27(sup1), 32-37.
- Rasmussen, E., Mosey, S., & Wright, M. (2011). The evolution of entrepreneurial competencies: A longitudinal study of university spin-off venture emergence. *Journal of Management studies*, 48(6), 1314-1345.

- Reichheld, F. F., & Scheffer, P. (2000). E-loyalty: your secret weapon on the web. *Harvard business review*, 78(4), 105-113.
- Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Currency.
- Rocha, V., & Grilli, L. (2024). Early-stage start-up hiring: the interplay between start-ups' initial resources and innovation orientation. *Small Business Economics*, 62(4), 1641-1668.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage.
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saccol Filho, P. C., Siluk, J. C. M., Michelin, C. F., Rigo, P. D., Júnior, A. L. N., Rosa, C. B., & Silva, W. V. (2024). A Measurement Tool for the Competitiveness of Startups' Innovation Ecosystem. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(2), 8262-8289.
- Saufi, R. A., Mansor, N. N. A., Kakar, A. S., & Singh, H. (2020). The Mediating Role of Person-Job Fit between Person-Organisation Fit and Intention to Leave the Job: Empirical Evidence from Pakistan. *Sustainability*, 12(19), 8189. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/19/8189>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka keidai ronshu*, 54(6), 179-196.
- Shah, I. A., Csordas, T., Akram, U., Yadav, A., & Rasool, H. (2020). Multifaceted role of job embeddedness within organizations: development of sustainable approach to reducing turnover intention. *Sage Open*, 10(2), 2158244020934876.
- Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- Singh, B. (2016). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. In: PES University.
- Skala, A., & Skala, A. (2019). The startup as a result of innovative entrepreneurship. *Digital startups in transition economies: Challenges for management, entrepreneurship and education*, 1-40.
- Sylva, H., Mol, S. T., Den Hartog, D. N., & Dorenbosch, L. (2019). Person-job fit and proactive career behaviour: A dynamic approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 631-645.
- Tims, M., & Derks, D. (2014). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 1-15. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>

- Tumasjan, A., Strobel, M., & Welp, I. M. (2011). Employer brand building for start-ups: which job attributes do employees value most? *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 81, 111-136.
- van Ierschoot, W., & de Jager, G. (2023). *Scale-ups & downs: gids je organisatie door elke fase van groei*. Business Contact.
- van Rijnsoever, F., de Boer, T., & Deuten, J. (2021). Tussen uitvinding en uitdaging: Over de relatie tussen universiteiten, start-ups en de samenleving.
- Van Vianen, A. E. (2018). Person–environment fit: A review of its basic tenets. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 75-101.
- Verkerk, L. Het fiscale klimaat voor startups in Nederland.
- Von Gelderen, M., Frese, M., & Thurik, R. (2000). Strategies, uncertainty and performance of small business startups. *Small Business Economics*, 15, 165-181.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California management review*, 57(2), 66-90.
- Welp, I. M., Spörrle, M., Grichnik, D., Michl, T., & Audretsch, D. B. (2012). Emotions and Opportunities: The Interplay of Opportunity Evaluation, Fear, Joy, and Anger as Antecedent of Entrepreneurial Exploitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(1), 69-96. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00481.x>
- Willems, J. (2019). *De Online Geografie van Innovatieve Startups*
- WORK, C. O. T. (2001). CRAFTING A JOB: REVISIONING EMPLOYEES AS ACTIVE.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177.
- Zeng, P., & Hu, X. (2024). A study of the psychological mechanisms of job burnout: implications of person–job fit and person–organization fit. *Frontiers in Psychology*, 15, 1351032.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, 40(2), 126-146.
- Zimmer, H. (2012). Mismatches op de arbeidsmarkt. *Economisch tijdschrift*, september, 59-73.

7. Bijlage

7.1. Interviewleidraad

INTRODUCTIE EN CONTEXT

Dank u om deel te nemen aan dit interview. Dit gesprek kadert binnen mijn masterproef aan de Universiteit Hasselt over personeelsverloop in start-ups. Ik onderzoek hoe functies evolueren tijdens de groei van een start-up, hoe de match tussen medewerker en organisatie mee verandert, en wat de impact is op verloop en prestaties.

Via dit interview wil ik uw ervaringen en inzichten als leidinggevende verzamelen, als u het oke vindt dan neem ik dit gesprek ook op en begin ik meteen met de eerste vraag.

Doel: de start-up situeren in haar levenscyclus en context. Deze vragen situeren de start-up binnen haar levenscyclus (bv. opstart, groei, stabilisatie) en leggen de context vast qua grootte, sector, oprichting en jouw rol als respondent.

1. Kunt u kort iets vertellen over uw start-up?
(oprichtingsjaar, sector, grootte, groeifase)
2. Hoe ziet uw rol eruit binnen de organisatie?
3. Hoeveel medewerkers telt de start-up momenteel, en is dat aantal de afgelopen jaren sterk gewijzigd?
4. Hoe zou u de huidige fase van de organisatie omschrijven (opstart, groei, stabilisatie, ...)?

FUNCTIE EN ROLLEN

Doel: inzicht krijgen in hoe functies veranderen tijdens groei. Deze peilen naar de evolutie van taken en verantwoordelijkheden, de overgang van generalistische naar specialistische rollen en eventuele spanningen of voordelen die daaruit voortkomen.

1. Hoe zijn de rollen en functies binnen uw start-up geëvolueerd sinds de oprichting?
2. Worden medewerkers vaak ingezet op verschillende taken/domeinen?
3. Zijn er belangrijke veranderingen geweest in structuur, specialisatie of taakverdeling?
4. Hoe ervaart u de overgang van generalistische naar specialistische rollen?
→ Zijn er rollen die moeilijk te vullen of te behouden zijn? Waarom?
5. Zijn er spanningen of voordelen die u opmerkte bij deze functieveranderingen?
→ Welke spanningen bestaan er tussen behoefte aan flexibiliteit en nood aan structuur?

MATCHKWALITEIT

Doel: nagaan hoe fit wordt beleefd en beheerd binnen veranderende context. Deze vragen richten zich op hoe goed medewerkers passen binnen de organisatie (P-J fit, P-O fit, P-S fit), hoe die fit verandert, en hoe daarop wordt gestuurd bij werving of opvolging.

1. Hoe bepaalt u of iemand "past" binnen uw start-up? Wat betekent een goede match voor u?

2. Zijn er situaties geweest waarin medewerkers in het begin goed leken te passen, maar dat die match na verloop van tijd verminderde?
 - Worden deze mismatches pas zichtbaar bij het moment van vertrek, of zijn er eerder al signalen, zoals verminderde betrokkenheid of prestatiedalingen?
 - Zijn er voorbeelden van medewerkers die initieel slecht pasten, maar via begeleiding/training toch succesvol werden?
3. Hoe gaat u om met situaties waarin de verwachtingen of het profiel van een medewerker niet meer goed aansluit?
4. Besteedt u aandacht aan fit bij rekrutering of opvolging (P-O, P-J, P-S fit)? Hoe?
 - Wordt cultuurfit expliciet besproken tijdens selectie?
 - Welke rol speelt de relatie tussen medewerker en leidinggevende in behoud of vertrek? En wordt hier hard op gefocust?
5. Ziet u verschil in fit tussen medewerkers die vroeg instapten vs. later werden aangeworven?
6. Hoe bewaakt u de evolutie van de matchkwaliteit doorheen groeifasen?

VERLOOP

Doel: inzicht in motieven van vertrek en retentiebeleid

1. Is personeelsverloop een thema binnen uw organisatie? Zo ja, hoe vaak gebeurt het?
2. Kunt u voorbeelden geven van waarom mensen volgens u vertrekken? Worden er exitgesprekken gevoerd?
3. Hoe probeert u medewerkers aan boord te houden (retentiestrategieën)?
4. Wordt verloop door u als bedreiging of eerder als kans gezien? Waarom?
 - Hebt u ooit situaties meegemaakt waarin personeelsverloop een positieve impact had (bijv. nieuwe energie, cultuurverschuiving, betere rol-fit)?
5. Heeft u veranderingen doorgevoerd op basis van verloopervaringen?
6. In hoeverre ziet u verloop als leerinstrument voor het management?
 - Hoe kijkt u aan tegen verloop als vernieuwingsstrategie?

IMPACT OP PRESTATIES

Doel: nagaan of personeelsdynamiek voelbare impact heeft op bredere bedrijfsprestaties

1. Welke prestatie-indicatoren relevant zijn binnen de context van een start-up. Prestatiemetingen in grotere organisaties steunen op kwantitatieve outputcijfers, lijken in start-ups ook kwalitatieve factoren, zoals teamdynamiek, werkplezier, motivatie en culturele fit, een essentiële rol te spelen.
 - Hoe worden prestaties dus gemeten in een startup?
2. Welke impact heeft personeelsverloop of functiewijziging volgens u op de prestaties van het team of de organisatie?
 - Is het een grote impact als 1 persoon vertrekt voor jullie prestaties/groei?
3. Heeft verloop invloed gehad op zaken zoals efficiëntie, klantrelaties, motivatie of innovatie?

→Zijn er nieuwe structuren ontstaan dankzij verloop of functiewijzigingen?

4. Ziet u specifieke risico's of voordelen van verloop voor de toekomst van uw start-up?

AFSLUITING

1. Heeft u zelf nog zaken die u belangrijk vindt rond dit thema en die we niet besproken hebben?
2. Mag ik u eventueel later contacteren voor verduidelijking of opvolging?

7.2. Transcriptie interview DSVM

[Spreker 2]

Ik zal me kort introduceren en dan zullen we doorgaan met de vragen, als dat oké is voor u.

[Spreker1]

Dat is prima.

[Spreker2]

Eerst en vooral dank u wel om mee te doen aan mijn enquête, mijn interview. Ik zit nu in mijn tweede master en ben een onderzoek aan het doen naar personeelsverloop binnen een start-up. Ik ben aan het kijken hoe de matches tussen de medewerkers en de organisatie en wat de impact is op personeelsverloop, op prestaties. Als dat oké is, neem ik dit interview ook op zodat ik dat later kan transcriberen en kan verwerken in mijn masterproef.

[Spreker1]

Ja, oké. Is dat geheel anoniem? Wordt mijn naam vermeld?

[Spreker2]

Dat is volledig hoe je dat zelf wilt. Dus als u graag hebt dat het anoniem verwerkt wordt, dan hou ik daar zeker rekening mee. Maar we zullen eerst kijken welke info er juist vrijkomt. U kan het uiteraard nog altijd zeggen of u liever anoniem of met naam verwerkt wilt worden.

[Spreker1]

Oké, dat kan ik doen.

[Spreker2]

Ja, dan misschien eerst een beetje naar uw bedrijf. In onze literatuur hebben we nagekeken dat start-ups verschillende fases hebben. Het idee, de opstart, de groei en eventueel al de volwassenheid. Kunt u kort iets vertellen over uw start-up en in welke fase u denkt dat u zit?

[Spreker1]

Ja, ik heb het al gezegd. Ik ben in 2017 opgestart. Nu in juli wordt het bedrijf acht jaar. Voornamelijk heb ik met onderaannemers gewerkt. Daar liep vrij goed op hier en daar een onderaannemer dat niet met mijn visie overeenkwam en dat de samenwerking stop is gezet. Ik heb het ook al met een dualeerder geprobeerd. Nu ben ik met een stagiair bezig. In welke fase ik nu zit... Ik zit, als ik zo vrij mag zijn, in de startblokken om echt te groeien. Ik heb mij wel laten bijscholen hoe je een managementteam moet opstarten. Ik heb ook bepaalde businessclasses gedaan met vervolgtrajecten. Zelf doe ik ook nog opleidingen, zoals een mentoropleiding. Of... Ik ben heel gestructureerd. Met gevoelige mensen matcht dat soms niet, dus ik ben nu ook een opleiding aan het volgen om de emotionele factor in het bedrijf te leren kennen. Hoe je moet omgaan met gestructureerde mensen. Dat is gewoon tjak, tjak, tjak en klaar. Je hebt dan ook emotionele mensen die je anders moet aanpakken. Dat is een werkpunt bij mij waar ik mee bezig ben. Dus... Ja, ik ben

nu bezig eigenlijk... Dat is mijn volgende stap, om met personeel te beginnen. Mijn eerste stap is nu functieomschrijvingen maken.

[Spreker2]

Oké.

[Spreker1]

Dat ik echt duidelijk kan zeggen... Een juniortechniker moet dat kunnen, een medior dat en een senior dat. En dat wil ik dan eigenlijk ook nog kunnen koppelen met KPIs. Dus dat ik het meenbaar maak van... Die techniker, een junior, moet dat kunnen. En dat wordt nagemeten op basis van die punten. In mijn informatiegesprek kan ik dat naastenleggen. Kijk, dat is je profiel. Dat is wat ik heb gemerkt.

[Spreker2]

Dat klinkt al heel interessant voor de vragen die nog komen. Oké.

[Spreker1]

Eén vaste onderhaaldnemer. Die werkt bijna fulltime bij mij als freelance. Soms werk ik ook voor hem, zodat het geen schijnzelfstandigheid lijkt. En hij heeft ook zijn eigen werven, dat hij ook alleen werkt. Dus met dat zijn we dan zeker in regel. Daarvoor heb ik heel lang samengewerkt met een onderhaaldnemer die ook nog een fulltime beroep had, eigenlijk. Wegens gezondheidsredenen is dat even op pauze gezet geweest. Ik hoop dat dat normaal tegen begin 2026 terug op de rails kan komen. Dus om op uw vraag te antwoorden, welke impact heeft dat als er een onderhaaldnemer of een personeelslid wegvalt? Ik voelde dat al aankomen, dat hij aan het sukkelen was met zijn gezondheid. Dus in plaats van bij de pakken te zitten, heb ik besloten dat ik een vacature doe op de VDAB. En we zullen wel zien. Ik was niet echt dringend op zoek. Maar dat is... Bij vrouwen kun je het nooit aantasten genoeg hebben. Dus je kunt beter dat allemaal preventief aanslaven dan dat je het echt nodig hebt en dat je moet gaan zoeken. Dat is... Allee, niet slecht bedoeld.

[Spreker2]

Nee, nee. Ik snap het. Hoe zou u uw rol op dit moment binnen de organisatie dan beschrijven?

[Spreker1]

Ja, als bestuurder, denk ik. Hoe moet ik daarop antwoorden?

[Spreker2]

En hoe werkt voor u dan het aanneemproces bijvoorbeeld? Of hoe is dat verlopen op dit moment? Hoe hebt u daar een structuur in op dit moment?

[Spreker1]

Voordat ik die businessclass had gedaan, had ik totaal geen structuur. Dat was gewoon op intuïtie. Nu ik die businessclass had gevolgd en het traject had gedaan, heb ik mij laten omringen door mensen die... Er is een persoonlijke coach die mij mastercodes laat schrijven. En dan ben ik op het

idee samen met haar gekomen om gewoon een vrijblijvende vacature op te stellen op de VDAB. En onverwacht zijn daar heel veel reacties op gekomen, waaronder die van een onderaannemer waaruit de klik ineens goed zat. Ik stel tijdens de sollicitatie bepaalde vragen. Ik kijk ook naar wat er in zijn voorkomen is. Zijn die handen in zijn zakken? Wat straalt hij uit van attitude? En op basis daarvan... Je kunt altijd mis zijn, maar op basis daarvan heb ik hem dan aangenomen of de samenwerking aangegaan. Met een stagiair is dat moeilijker, omdat ik met een stagiair op de vloer gesprek had. Dat leek allemaal wel, maar als ik hem dan bezig zag, had ik ook zoiets van... Als dit de jeugd is dat onze job gaat uitvoeren, dan gaan wij nog heel veel werk hebben.

[Spreker2]

Ja.

[Spreker1]

De mentaliteit... Ik wil het zeker niet veralgemenen. Ik merk alleen bij veel jongeren dat de goesting of de motivatie om echt te werken verzoek is. Ik kan niet zeggen dat dat in jouw sector zo is, maar in mijn sector willen ze allemaal heel veel verdienen. Ze willen heel veel voordelen hebben. Maar als ze dan een paar boringen moeten doen, dan zijn ze al moe. Of ze willen maar tot zes uur of vijf uur werken. Die mentaliteit is sinds de covid enorm veranderd. Maar dat ligt ook deels aan mezelf, omdat ik nog niet een NIP-test laat uitvoeren bij mensen. Ik laat ook nog niet... Ik heb die functieomschrijving ook nog niet duidelijk opgesteld. Ik denk dat als ik dat begin te doen, dat de sollicitanten al direct weten waaraan en waaraf.

[Spreker2]

Ja, inderdaad. Ik denk dat dat meteen een van de volgende vragen is, omdat we dan ook zien in onderzoek dat de functies doorheen de jaren een beetje veranderen en duidelijker aan het worden zijn. Ziet u dat de rollen en de functies binnen uw organisatie veranderd zijn sinds de oprichting?

[Spreker1]

Meer gestructureerd.

[Spreker2]

Ja, ik denk dat uit de theorie die we dan lezen het in het begin heel algemeen is dat u mensen aanneemt dat u nog niet specifiek kan zeggen dat er van u verwacht wordt en dat het nu dan inderdaad in de startblokken zit om het specifieker te maken.

[Spreker1]

Ja, klopt. En dan ook duidelijk al zeggen van... Het staat nog niet op papier, maar tegenover in het begin dat ik ben begonnen en nu doe ik al duidelijke eisen van... Dat zijn mijn normen en waarden. Wat zijn die van u? En ik zal zelf ook al huiswerk doen van... Kijk, geef mij eens gewoon een reden waarom ik u zou aannemen en niet iemand anders. Dat is uw eigen kleren verkopen.

[Spreker2]

Ja. Merkt u dat u in het begin of misschien nu nog steeds medewerkers op meerdere taken en meerdere domeinen inzet dan misschien op een normale taakbeschrijving meer specifiek zou zijn?

[Spreker1]

Nee, dat niet. Dus het operationeel... Ik beperk de techniek enkel op het operationeel. Dus het management, het financiële of het personeel... Die hele handen nest, om het zo te zeggen. Dat hou ik nog in eigen beheer. Dus het echt wel...

[Spreker2]

Sorry. Dit doet u dan wel volledig zelf, het financiële en het volledige management?

[spreker1]

Ja.

[spreker2]

Oké. Dat was even om een kader te creëren.

[Spreker1]

Ik ben nu een persoon met vijf petjes. De bedoeling is om vijf personen met één petje te creëren.

[Spreker2]

Inderdaad. Dus dat is... U neemt nu heel veel functies op, maar het is wel de bedoeling om daar een specifieke taakomschrijving te krijgen om daar specifieke mensen op te kunnen zetten.

[spreker1]

Ja. Dat klopt. Eh... Ik denk dat er belangrijke veranderingen gaan zijn in uw structuur en ook in de specialisaties die daar aan bod komen. Ziet u daar een duidelijk verschil, hoe u dat wilt overbrengen om deze mensen aan te nemen? Zoals ik al zei, ik wil nu duidelijke functieomschrijvingen maken. Bijvoorbeeld een administratief medewerker. Hoe moet dat kunnen? En dan ook een onderscheid maken tussen junior, medior of senior. Dan moet een senior alle pakketten kunnen van een medior en een junior, plus nog extra dingen. Dat wil ik dan ook kunnen combineren later. Als we dat meetbaar maken, kunnen we er ook prijzen of sancties tegenover zetten.

[Spreker2]

En hoe ziet u dan specifiek die junior, medior, senior? Hoe ziet u dat als onderscheid dan juist?

[Spreker1]

Een junior moet eigenlijk... Het ideale plaatje is dat ik teams van twee man op de baan stuur. Tenzij dat het interventies zijn, maar dat is enkel voor de senior. Maar om het beeld duidelijk te maken, zou ik een junior altijd met een senior of medior willen meesturen. En die moet zelfstandig op de werkvloer kunnen werken. Materiaalkennis moet ook hoog zijn. De attitude moet ook volledig stroken met de normen en waarden van het bedrijf. Maar die is niet alleen op de werf. Ze moet wel zijn plannen trekken en alles uitvoeren, maar als het echt te complex wordt, heeft het wel iets om op te vallen. Met een medior denk ik eigenlijk dat je zowel met twee als alleen kleine interventies kan doen. Dus geen complexen, maar iets wat water bijvullen bij een ketel of een differentieel dat sprintij zo op de baas is. En een senior zou ik echt willen dat dat copy-paste van mij is. Door duidelijke procedures of KPIs, dat ik duidelijk zie van...Kijk, zo werken wij en zo moet jij het ook uit kunnen

voeren. Zelfstandig alleen. En ik wil dat hij ook zelf klanten eventueel aanbrengt of op zijn minst ervoor zorgt dat de klanten een negen of tien scoren geven.

[Spreker2]

Oké.

[Spreker1]

Ja, dat ligt echt wel boven mij.

[Spreker2]

Ja, dat was ook een van de volgende vragen. Hebt u dan het gevoel dat deze rollen moeilijk in te vullen zijn of denkt u dat dat wel haalbaar zal zijn?

[Spreker1]

Goh, dat is een terechte vraag, want die had ik van de VDAB ook gekregen toen ik de vacature had opgesteld. En ik had dat gewoon vlak afgezegd. Mijn normen en waardes liggen heel hoog. De kwaliteit dat mijn klanten zijn van mij is gewoon heel hoog. Ik ga dat niet aanpassen. Ik ben nu niet dringend op zoek, dus ik doe die vacature en ik zie wat ervan komt. Dan had ik mijn onderaannemer leren kennen die twaalf jaar jonger is dan ik, dus die is 22 jaar. En eigenlijk kan die basisinterventies alleen doen. Hij heeft ook zijn eigen bedrijf. Op sommige heel complexe situaties... Wij doen elektriciteit, hè. Met hele complexe situaties van storing zoeken merk ik wel het verschil van die twaalf jaar, wat zeker geen afbreuk is en dat zelfs eigenlijk leuk is van... Oké, ik kom ook vandaar. En de motivatie zit bij hem wel goed om het te leren.

[Spreker2]

Oké. Dus het is vooral de motivatie zoeken om daarin verder te groeien dat eigenlijk de moeilijkheid zal zijn om mensen aan te nemen, zeg maar.

[Spreker1]

Ja, vooral de motivatie. Dus met die uitdaging kamp ik dan. Wat heb ik als oplossing daarvoor, denk ik? Dat ik eigenlijk scholen afa. Om dan ook echt in de klassen rond te kijken van... Het werk dat die leerling aflevert, hoe ziet dat eruit? Ook met de leerkrachten praten van als er uitdagingen zijn of moeilijkere opdrachten, hoe gaan die daarmee om? En bij mij moet er materiaalkennis sowieso zijn, want anders spreekt hij niet op dezelfde taal. Maar als hij nu niks zou kunnen, maar hij is wel gemotiveerd om op korte termijn alles te leren, heb ik dat veel liever dan iemand die vijftig jaar is vastgeroest in zijn methodes en niet meer aanstuurbaar is.

[Spreker2]

Oké. Dat snap ik. En dan het beeld dat u nu de vijf petjes zou willen doorgeven naar anderen, hoe ervaart u die overgang? Of hoe denkt u dat het eruitziet voor u dan en voor uw bedrijf?

[Spreker1]

Dat is nog onbekend terrein. Al ben ik wel al bezig met bijvoorbeeld... Ik had een IT-resclant. En daar is ook een soort samenwerking uit voort gevloeid. Ik zei dat hij mijn klant is en dat ik zijn klant word.

En omdat hij eigenlijk weet hoe ik werk en wat de pluspunten zijn van mijn bedrijf, heb ik ook gewoon gezegd van... Kijk, jij mag mijn website maken. Jij mag mijn Facebook, LinkedIn, Instagram, al die accounts maken. En omdat hij weet hoe ik werk en vol lof over mij spreekt, kun je een betere ambassadeur hebben die die taak krijgt.

[Spreker2]

Ja.

[Spreker 1]

Dat is zoiets dat één petje dat wegvalt. Goh, voor de rest moet ik eigenlijk nog uitzoeken van... Dat zal met de vervolgtraject waar ik mee bezig ben uit moeten wijzen wat ik eigenlijk echt wil. Ik ben meer de founder van het bedrijf. En die procedures opstellen, die structuren, vind ik echt heel leuk. Maar ik moet nog zo'n beetje uitkijken of uitzoeken van welk patch ik nog wil weggeven en wat ik bij mij wil houden.

[Spreker2]

Nagaan welke specialisatie dat u eigenlijk wilt en welke dat u wilt doorschuiven. Ja. Oké.

[Spreker1]

Wat ik wel zeker kan zeggen, is het personeelbeheer, dus HR, dat wil ik zo snel mogelijk uitzoeken, want dat is mijn ding niet.

[Spreker2]

Oké, dat snap ik. Ik ben niet helemaal mee in het verhaal dat er nu nog mensen in dienst zijn die u wel nog meenemen naar de toekomst. Dat denk ik wel, hè?

[Spreker1]

Nee, ik heb enkel maar een freelancer, die een onderaan neemt. Dus ik heb nog niemand vast in dienst. En die stagiair is gewoon twee blokken geweest. En dan gaan we zien wat dat wordt.

[Spreker2]

Dus stel, ik ga even uitgaan dat de stagiair mee zou gaan in het verhaal. Denkt u dat er spanningen zouden ontstaan omdat hij nu dan een meer algemene functie uitoefent om dan meer naar een specifieke functie te gaan? Denkt u dat dat in het bedrijf een spanning zou veroorzaken?

[Spreker1]

Wat bedoelt u met een algemene of een specifieke functie? Want als je enkel het operationele moet doen, dus hetzij sanitair of elektriciteit, is dat al specifieke functiebeschrijving?

[Spreker2]

Ja, dat is waar. Ik had in de literatuur gezien dat het vaak in een bedrijf moeilijk is, maar misschien dat dat in jullie sector een beetje specifieker is dan in een algemene start-up. Maar dat het moeilijk is om een term te plakken op een functie die je aan het doen bent. En als je dan verder gaat

evolueren, wordt er ineens een functie opgeplakt, waardoor het soms iets smaller wordt waar je in werkt. En dan zou dat eventueel kunnen zorgen voor bepaalde spanningen binnen het personeel.

[Spreker1]

Klaar. Dat is dus eigenlijk, als ik zo vrij mag zijn, wat ik tijdens die businessclass heb geleerd, dat van de regering uit iedere persoon die een btw of een ondernemingsnummer aanvraagt, verplicht die opleiding zou moeten volgen. Omdat alles valt of staat met een goede fundering. En als je in het begin zo'n beetje ongeregeld bent en je pakt iemand in dienst, maar die moet ook soms papieren klasseren of die moet soms een stopcontact aansluiten, van alles een beetje, en je gaat dan groeien en iets specifiek doen, dat is heel moeilijk, want mensen zijn gewoontedieren om te veranderen. Dat is ook de reden waarom ik met freelancers werk, en nog niet met best personeel, omdat ik eerst die structuren en passagures tot die detailhoge level, of voor 80 procent hoge level, dat er al een basis is, dat je eigenlijk kunt kopiëren.

[Spreker2]

Oké. Dus u bent ook wel echt van de structuur en liever niet dat er achteraf dan nog spanningen zouden zijn omdat er een functieverandering zou moeten gebeuren?

[Spreker1]

Nee, klopt.

[Spreker2]

Super. U heeft het ook al regelmatig gehad over de matchkwaliteit tussen jullie, dat er een mismatch of een goede match is. En zoals ik begrijp, is vooral de motivatie voor u belangrijk. Voor een goede match in uw bedrijf zijn er nog zo enkele dingen dat iets bepaalt of iemand past binnen uw bedrijf?

[Spreker1]

Dat ben ik deels aan het leren, omdat ik moet leren loslaten, want het is uw kindje, zou ik zeggen, maar u moet uw bedrijf niet als uw kindje zien, maar als een hefboom om te groeien. Dus dat ben ik echt enorm aan het leren, om zaken los te laten. Dus wat ik dan eigenlijk zou moeten hebben voor een goede match is inderdaad die motivatie en ook initiatief tonen. Verantwoordelijkheid willen hebben. En vooral, en dat is echt heel belangrijk, ook voor detail en klantgericht. Oké.

[Spreker2]

Dus... Het is een beetje de match van de cultuur van het bedrijf met de persoon die eigenlijk in dienst wordt genomen dan. En dan iets minder de capaciteiten dan al, omdat u daar nog aan kan werken, eigenlijk, naar de toekomst toe. Behalve de basis natuurlijk, die er moet zijn.

[Spreker1]

Goed dat je dat erbij zegt. Dat is volledig mijn mening.

[spreker2]

Oké. Dan ben ik wel blij dat ik dat goed mee heb gekregen. U had het daarnet ook over de stagiair, dat dan uiteindelijk in het begin heel goed leek en dan uiteindelijk toch niet zo'n supergoede match

zou zijn. Een meer specifieke vraag. Wat was het moment dan waarop het voor u duidelijk was dat het een soort mismatch was?

[Spreker1]

Dag één op de werf, eigenlijk. Dus tijdens de gesprekken leek het goed en ik stuurde hen s'avonds om tien uur of morgens om vijf uur die antwoorden direct. Maar dan dag op de werf... Ja, zijn broek tot op zijn knieën. Ik wil u de tijd uit visuele besparen. Handen in zijn zakken en dan echt zo... Ik denk dat die mens geen schoenzolen meer heeft, want het was zo slecht, slecht, slecht. En dan dacht ik zoiets van... Oké, dat gaat wel nog plezant worden. Ook het feit dat je dan zo... Jouw materiaalkennis had hem ook totaal niet. Maar eigenlijk tijdens het gesprek wel leek, dus dat voelde ik niet goed. Of het was misschien enkel het handscherm dat hem kende en niet de toestellen. Oké. O, ja. Ja, dat was ineens een confrontatie. Zwart op wit, dat hij hem 29 op 120 had. Nee, dat ben ik niet geslaagd. Ik zeg, als ik dat even nakijk, denk ik dat dat niet erdoor is. Ja, hoe moet je dat anders doen? Ik ben dat ook nog aan het leren. Ik heb wel een goed gesprek gehad met die leerkracht. Omdat die dan ook zag van... Dat ik hem alle info geef, dat hij de tools en de hulpmiddelen krijgt, maar dat de bal niet in zijn kant lag. Dat was zelfs met de klasseraad. Ze hadden het besproken om die jongen gewoon te zeggen ciao en ga weg van de school. Dat was ook aan mij toegelicht. Want ze zeiden, we willen niet een stageplaats verliezen door een leerling dat het eigenlijk verbrot. Ik heb dan gewoon tegen hem gezegd, kijk, ik zit zeker niet meer in een slecht gevoel. Ik ben ook heel loyaal en ook iemand van mijn woord. Als ik iets zeg, dan kom ik dat ook na. Of dan zorg ik ervoor dat ik het na kan komen. Dus ik zei tegen hem, hij mag van mij nog de tweede periode doen, maar als het na drie dagen, dus één dag om terug in te komen, de tweede dag van het is vijf voor twaalf, de derde dag is het ook gewoon gedaan. Dat vonden ze een heel goed voorstel. We hebben dan blijkbaar een heel goed gesprek gehad met de stagiair, want die is blijkbaar in punten gestegen. Zijn eindwerk was ook ineens positief. Dus vrijdag heb ik dan eerst met de stagebegeleider en dan de leerkracht in gesprek. Dan komt de stagiair erbij om te zeggen wat er eigenlijk wordt verwacht van de stagiair en wat wordt er van mij verwacht.

[Spreker2]

Dus die fit tussen het bedrijf en hetgeen wat hij moet doen of de cultuur, dat wordt wel echt zeer dicht gecontroleerd, zeg maar.

[Spreker1]

Ja, ik zit daar heel kort op. Ik ben denk ik één van de weinige bedrijven dat in zijn bedrijfsvoertuig gepastificeerde documenten heeft van elke gereedschapskoffer, hoe noemt hij, wat zit daarin, en een foto van hoe het ligt. Ik had zoiets van, als je je dan toch verveelt, leert dat van buiten de schools, doet de koffers open, bekijk het. Als je dan vijf minuten zit, je doet geen enkele koffer open en je gaat dan op je gsm zitten, dan kan ik meer niet doen, vind ik.

[Spreker2]

Dus voor u was dan een breekpunt vooral de mindere betrokkenheid met het bedrijf en dan ook de prestatiedaling, zeg maar. Dat het naar de klant toe niet... Heeft u misschien ook enkele voorbeelden

waar het initieel misschien niet paste, maar het uiteindelijk positief uitgedraaid is? Of heeft u daar nog andere direct ervaringen mee?

[Spreker1]

Met de stagiair of met...

[Spreker2]

Of met een medewerker, een andere medewerker. Of een andere stagiair. Dat het initieel misschien niet per se volledig paste, maar dat het uiteindelijk uitgedraaid is in wel een goede fit tussen de werknemer en het bedrijf.

[Spreker1]

Nee, het was altijd omgekeerd. Het zat goed.

[Spreker2]

Het zat goed.

[Spreker1]

En het is slecht geworden. Het was niet van... Want als ik in het begin al slechte gevoelens heb bij een persoon...

[Spreker2]

Dan werkt het niet? Nee. Zijn er dan inderdaad nog andere voorbeelden geweest waar het anders verlopen was, met het slechte uitdraai dan, zeg maar, los van minder betrokkenheid of slechtere prestaties?

[Spreker1]

Iemand die een duo leerde, dat heb ik na een maand stopgezet. Ja. ...deze boek hebt gedaan met die andere opdrachten. Hij zei dat alles in orde was, dit en dat. Al goed, hij wist dat ik daarna terug naar die beruchte werf moest, omdat ik nog schema's moest opstellen. En dan bleek dat er heel veel stopcontacten geen elektriciteit hadden. Door de reden dat hij dezelfde fout deed als ik toen die avond zei dat hij er niets aan had. En het feit dat je tegen mij liegt, dan is het gewoon... Ook al heb jij vijf jaar dienst, dan is het gedaan.

[Spreker2]

En hoe gaat u daar dan juist mee om? Als u zo'n dingen opmerkt, gaat u dan meteen in gesprek? Of hoe is dan de procedure om iemand crue gezegd op straat te zetten? Die procedure moet ik nog schrijven.

[Spreker1]

Wat heb ik wel gedaan? Ik heb gewoon eerst die werf goed afgerond. Ik zei tegen hem dat hij het materiaal naar beneden zou brengen en dat hij daar gewoon wacht. Ik had zoiets van dat het geen nut is om nu te discussiëren. Die escalatie moet de klant niet meemaken. Na het afronden van die werf zat ik in mijn voertuig. Dan heb ik wel een serieus gesprek met hem gehad. Ik wou hem nog

ergens een kans geven over die leugen. Maar toen ik gewoon zei van... En wat nu? Goh, dat weet ik niet, hè. Ik zei, dat is goed. Als jij dan aan mij vraagt of ik de eerste kans kan nemen, dan zeg ik dat ik dat niet weet.

[Spreker2]

Oké.

[Spreker1]

Dat was tranen in zijn ogen. Ik heb gewoon gezegd wat ik nu tegen hem wil zeggen. Maar hij crashte helemaal. Dan heb ik zoiets van... Sorry, maar hij is niet klaar voor de arbeidsmarkt. En hij heeft andere problemen waarvoor ik hem niet kan mentoren. Hij moet andere hulp gebruiken dan mijn hulp. En dan heb ik met die moeder een serieus gesprek gehad. Ik heb dat gewoon gezegd van, kijk, No hard feelings, maar dit gaat echt niet. En die zei zelf dat ze hoopte dat hij bovenkwam, dat hij het terug moest doen om te werken. En chapeau, wat ik ook allemaal voor hem deed. Ik zeg, ja, maar het stopt ook gewoon hier. Maar ik heb hem wel niet z'n waarde gelaten.

[Spreker2]

Dus inderdaad dan een gesprek om aan te gaan dat de fit niet meer is zoals verwacht werd, eigenlijk.

[Spreker1]

Ja. Veel bedrijven wachten misschien een kwartaal of een jaar om dan te zeggen dat het niet wat is wat je moet zijn. Of we gaan het nog eens proberen, en nog eens, en nog eens. Doe dat met één personeelslid. Dan worden dat er twee, dan worden dat er vijf. En voordat je het weet, ben je failliet.

[Spreker2]

Dan zijn er te veel mensen die de kwaliteit niet behalen die u voor ogen heeft. Ja, de cultuur fit bij jou is belangrijk, heel belangrijk. Als ik het zo hoor, wordt dat tijdens de selectie ook echt duidelijk gezegd tegen hen? Van, dit is de cultuur en dit verwacht ik eigenlijk van jullie?

[Spreker1]

Eh, nog niet zo gestructureerd als ik het zou willen. Dus normaal wil ik nog een welkomstbijbel schrijven. En echt tot in detail het ook zeggen van, kijk, lees het. En na twee weken bellen we om het tweede sollicitatiegesprek te voeren. Nu is dat gewoon op het gesprek zeg ik waar we voor staan. Heel duidelijk, heel klaar. En nu zie ik ook gewoon duidelijk van, ook al gaat het over... Ik ben zeker heel benieuwd. Wij zijn heel streng en veel eisend, maar hetzelfde moeten we ook verwachten langs jullie. Ik vind dat wij ook heel royaal zijn en graag dingen extra geven.

[Spreker2]

Dus de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer is ook heel belangrijk en wordt ook in acht genomen.

[Spreker1]

Ja. Jullie zien elkaar meer dan uw gezin. Dus moet daar die situatie perfect zijn of anders kunnen we beter iets anders zoeken?

[Spreker2]

Stel dat de mensen die al langer meegaan in uw bedrijf, denkt u dat er een verschil is in de fit tussen het bedrijf en de werknemer die er dus al langer werkt en een werknemer die er al minder lang werkt. Denkt u dat u werkt aan die fit? Of is dat iets wat eigenlijk initieel aanwezig zou moeten zijn?

[Spreker1]

Om daar echt een voorbeeld van te geven is moeilijk. Wat ik wel kan zeggen is bijvoorbeeld de onderaannemer waarmee ik al zeven jaar mee samenwerk of de onderaannemer waarmee ik vanaf januari mee werk, dus vijf maanden. De opstart is een week, twee weken om zo wat met de voelsprietten te zien van hoe zit dat hier. Maar na die twee weken zijn wij precies alsof wij jaren kennen. En dan is dat echt close en dan kun je ook met alles terecht. En ik vind dat ook heel belangrijk als je bijvoorbeeld privé een probleem hebt. Normaal moet je dat gescheiden houden, maar ik vind dat je die twee in elkaar kunt verweven omdat als het thuis niet goed gaat, dan ga je sowieso nooit je job de goede kunnen doen. En dat denk ik ook niet. Dus tot een bepaald niveau wil ik wel, ook al ga ik groeien, dat als ik met werknemers begin of freelancers of eender welke samenwerking, dat je ook met andere zaken terecht moet kunnen, buiten dan puur, pak die tournée fix en sluit je prijs aan.

[Spreker2]

Ja, oké. Dat is een antwoord op de vraag inderdaad. Want daardoor gaat u natuurlijk ook de evolutie en de matchkwaliteit bewaken doorheen de groeifases die u eigenlijk gaat doormaken. Omdat het zo dichtbij blijft eigenlijk.

[Spreker1]

Ja, en moest ik er bijvoorbeeld uitstappen uit het operationele, dan wil ik wel iemand op die zetel zetten die dezelfde filosofie heeft.

[Spreker2]

Denkt u ook dat het moeilijker is om degene waar u al langer mee samenwerkt, dan uiteindelijk te laten gaan, als de match er uiteindelijk toch niet blijkt? Of, dat blijft gelijk, of ze nu lang of kort in het bedrijf werken?

[Spreker1]

In algemeen, want met die onderaannemer dat ik zeven jaar mee samenwerk, we hebben ook een jaar een pauze gehad. Omdat ik toen... Ja, er was een dispuut. En dan was dat ook gewoon bij mij van, nee, het stopt hier. En dan maakt het eigenlijk niet uit wat de gevolgen zijn of hoe ik het met mijn klanten moet regelen. Dat is gewoon weg.

[Spreker2]

Oké.

[Spreker1]

Omdat je kunt beter hetzelfde doen even, of alternatieven zoeken, dan dat je met een slechte basis of met een slecht gevoel samenwerkt. En dat is, denk ik, wat veel bedrijven anders doen.

[Spreker2]

Ja. Het personeelsverloop, het thema personeelsverloop, heeft u al regelmatig aangehaald, dat dat inderdaad wel aanwezig is in uw organisatie. U hebt ook al uitgelegd hoe dat het gebeurt. En hoe ze juist vertrekken, de exitgesprekken. Ik ben eventjes mijn vragen aan het doornemen, want dat zijn al vragen die al beantwoord zijn in de tussentijd. Zijn er bepaalde manieren hoe u uw werknemers aan boord probeert te houden? Dus dat er op gefocust wordt dat ze niet vertrekken en dat ze in het bedrijf blijven.

[Spreker1]

Kijk, ik heb... Ze zijn bij mij nog nooit vertrokken.

[Spreker2]

Nee, inderdaad.

[Spreker1]

Maar inderdaad, om op die vraag te beantwoorden... Ik zeg, eigenlijk, deze gesprek zou je... Als je dat binnen een jaar of binnen twee jaar doet, dan heb ik wel echt duidelijkere visies en ook procedures. Maar om die te behouden... Bijvoorbeeld met mijn onderaannemer die ik net heb leren kennen. Daar zijn wij op restaurant gegaan. Als appreciatie, als dankuwel om elkaar ook eens privé te leren kennen. Met een ander onderaannemer waar ik zeven jaar mee heb gewerkt. Daar hebben wij ook teambuildings mee gedaan. Bijvoorbeeld de Zillion Showtime in 2019, denk ik dat dat was. Al even geleden. Sportpaleis. Daar zijn wij dan samen gegaan. Op de foto met Frank Verstraten. Samen een sushi gaan doen. Ik probeer echt wel appreciatie en herkenning te tonen. Bijvoorbeeld ook op een werf in de zomer als ik materiaal moet gaan halen. Dan vind ik dat een klein moeite om dan even bij een groentenboer te passeren voor een doos aardbeien. Chapeau dat je hier in dat stof zit te eten. Ik geef nu... Dat is mijn manier. Dus dat is intuïtief. Omdat ik nog gewoon de procedures niet heb.

[Spreker2]

Even op buikgevoel. Omdat dat ook interessant gaat zijn. Hoe denkt u dat u dat dan gaat veranderen naar de toekomst toe? Dat daar meer structuur in zit. Hoe zou u dat dan willen zien?

[Spreker1]

Door bijvoorbeeld... Ik moet het nog uitschrijven. Het zit allemaal nog in mijn hoofd. Maar stel je voor... Omdat het altijd teams van twee personen zijn. Dan zou ik... Gewoon aan de seniors geven. Bijvoorbeeld een... Een kaart geven. Of iets hebben van... Of ik gewoon zeg van... Kijk. Dat er gewoon iemand is die... Als vliegende brigade. Of een kaart meegeeft van... Vandaag kun jij dat eten.

Dus ik wil daar wel verder zitten. Ik moet alleen nog een plan schrijven. Hoe ik dat juist wil doen. Maar wat ik nu doe om die mensen tevreden te houden. Dat moet wel blijven.

[Spreker2]

Maar dan met net iets meer structuur erin. Dan naar de toekomst toe.

[Spreker1]

En iedereen gelijk. Dat niet is van... Ik was heel jong geweest en ik krijg maar een restaurant. Maar dat iedereen gelijk is.

[Spreker2]

Gelijk. Oké. Hebt u ook al meegemaakt... Van de mensen dat u dan... Heeft moeten laten gaan. Omdat de situatie niet goed is. Heeft u daar dan een... Een positief gevoel is misschien slecht uitgedrukt. Maar een positief gevoel over... Dat er misschien nieuwe energie kan binnenkomen. En dat de cultuur toch beter... Tot zijn recht gaat komen. Of is het toch meer het negatieve. Dat dan de overhand neemt. Als er zo'n mensen moeten vertrekken.

[Spreker1]

De eerste keer... Was dat met een ander aannemer. Dat ik ook heb laten vertrekken. En die zei, hier is nog een factuur. Die wil dat formeel betwisten. Maar toen had ik nog die kennis niet. Van die businessclass en dat reekt. Nu met die... Dualeerder. Ik had er eigenlijk totaal geen negatief gevoel bij. Oké, ik was er wel mee bezig. Omdat ik in het belang van die jongen ook aan het denken was. Over zijn toekomst. Maar dan heb ik thuis die businessclass geleerd. Als jij als bedrijfsleider... Iemand ontslaat. Dat wil niet per se negatief zijn. Dat kan ook eigenlijk... Een wake-up call zijn voor die persoon. Dat hij wakker wordt. En dat het dan echt positief kan draaien. Ik vind het leuk dat jij ook dan... Kan zeggen dat... Die nu een veel betere job heeft. Dat wel volledig binnen zijn comfortzone ligt.

[Spreker2]

Dus dat hij dan de energie toch wel vindt. In iets anders. Om daar wel in te groeien. Dus op dat vlak ziet u wel... Dat personeelsverloop eventueel... Wel iets positiefs zou kunnen betekenen voor een bedrijf.

[Spreker1]

Als ik zo vrij mag zijn... Moet het eigenlijk positief zijn. Omdat... Ook al verlaat het bedrijf. Die heeft wel uw rijlen en zeilen gezien. Die interne keuken gezien. Het laatste dat je wilt is dat die... Uw naam slecht maakt.

[Spreker2]

Ja, inderdaad.

[Spreker1]

Dat is misschien raar om te zeggen. En dat is misschien moeilijk om dat ook te verwezenlijken. Maar eigenlijk... Als je het ingaat. Zij relationeel, zij zakelijk. Ja, dat moet met een goed gevoel zijn.

[Spreker2]

Ja.

[Spreker1]

En als hulp naar elkaar toe. In plaats van een vete.

[Spreker2]

Ja. En binnen uw bedrijf dan. Als dan het plekje vrij komt. Waar u net iemand heeft in laten gaan. Ziet u dan ook zelf in uw bedrijf. Dat het u ten goede komt. Dat er iemand nieuw is. Met een frisse wind. Misschien met nieuwe energie. Dat dat voor u ook positief is. Niet alleen voor degene die vertrekt. En misschien een betere job zou vinden.

[Spreker1]

Voor mij is dat ook zeker positief. Nu, als ik met personeel... Met meerdere mensen samenwerk. Op die vraag kan ik geen antwoord geven. Omdat ik het nog niet heb meegemaakt. Maar... Ik heb ook zo onderhandenemers. Die sporadisch meekomen. En... Zolang er een match is. En dat er wederzijds respect is. Maakt me niet uit of iemand tien jaar bij mij blijft. Of twintig jaar. Of misschien een dag. Dat is flexibel zijn, vind ik.

[Spreker2]

Zolang ze energie aan u, en goede resultaten kunnen geven. Aan uw bedrijf. Is het goed. En anders een nieuw plekje. Vrij voor een nieuwe wind. Frisse wind. Merkt u dat er dingen veranderd zijn? Tussen de eerste persoon die u heeft moeten laten gaan. En dan de laatste persoon. Nu. Is er iets veranderd? In uw verloop ervaring.

[Spreker1]

Respect denk ik. Ik ben ook aan het leren. Hoe je zaken relativeert. Ik zie wel een positieve tendens.

[Spreker2]

Oké. U ziet verloop ook als een leerinstrument voor uzelf. Dat je beter met verloop kunt omgaan. En misschien met een vernieuwingstrategie.

[Spreker1]

Om daar een antwoord op te geven. Deels deel ik uw mening. Alleen zie ik het ook als een leerproces. Is er een spiegel voor u? Waarom gaan die weg? Wat kan er beter? Wat kan er anders? En dat kunnen dan de zwijgen in vraag stellen. Maar ook uw sollicitatiegesprekken. Met welke zaken was ik misschien in het begin niet duidelijk.

[Spreker2]

En heeft u daar dan enkele voorbeelden van nu?

[Spreker1]

Nog niet direct. Ze gingen weg. Ja. En ook op zoekwerken gedaan. Dus echt duidelijke ervaringen

gevraagd. En die dan ook achter de schermen gecontroleerd. Zodat de antwoorden ook effectief klopten.

[Spreker2]

En daarom de KPIs waarschijnlijk ook. Dat u op voorhand duidelijk kan aangeven. Dit wordt er verwacht. En zo ga ik het controleren. Binnenkort. Dan nog natuurlijk. Goed we hebben het gehad over de dynamische rollen. Dan over de matchkwaliteit. En over personeelsverloop. En dan eigenlijk nu de vraag. Hoe dat u het ervaart u hoe dat deze zaken invloed hebben op de prestaties van uw bedrijf eigenlijk. Ik heb een specifieke vraag. Heeft u bijvoorbeeld outputcijfers of bepaalde factoren waar u rekening mee houdt. Om de prestaties te meten van uw bedrijf.

[Spreker1]

Nog niet. Daar ben ik mee bezig.

[Spreker2]

Dus op dit moment is het een beetje gevoel dat u volgt. Of dat uw bedrijf goed bezig is of niet. Goed waarschijnlijk aangezien dat het al zoveel jaren meegaat.

[Spreker1]

Gevoel. Ik ben al bepaalde puntjes aan het doen. En op uw tankrekening zie je die verschillen dan. Planningsgewijs zie je uw orderboek ook. Aan de tankkaart zie je dat je minder rond rijdt. Of minder materiaal extra moet bestellen door de checklist. Ik ben eigenlijk met een blinddoek aan het varen. Maar doordat mijn oren goed afgesteld zijn, hoor ik naar waar ik vang. Ik heb nu een demo versie gehad van de nieuwe boekhoudprogramma. Waar de nacalculatie mogelijk is. En waar je dan echt verschillende andere zaken en applicaties aan kunt toevoegen. Voor tijdsregistratie en noem het maar op. Dus ja. Het is ongoing. Dus het wordt meetbaar.

[Spreker2]

Dus op dit moment zijn het dan de omzetcijfers. Meer specifiek. Dan bijvoorbeeld de kilometers die u doet. Dat die eigenlijk minder worden. Omdat u betere planning kan doen. En meer orders die binnenkomen.

[Spreker1]

Ja. En ik focus me ook nu meer op de winst in plaats van de omzet. En ik heb nu ook geleerd tijdens die Business Class hoe je een EBITDA moet verrekenen. En door die parameters al zelf te doen. Met de jaarrekeningen van de jaren ervoor. Plus mijn cashflow dat ik dan echt kort opvolg. Zie ik al een verbetering. Uit tijdelijke oplossing totdat ik het boekhoudprogramma heb om die nacalculatie te doen.

[Spreker2]

Dus het is voornamelijk eigenlijk op dit moment voor u dat u het een beetje aan het leren bent om eigenlijk de prestaties te meten.

[Spreker1]

Ja, klopt.

[Spreker2]

Bent u dan ook een beetje terug in de tijd gegaan om te kijken van hoe was het ervoor en hoe is het nu? Of is dat nog niet echt een trend om nu al te ontdekken?

[Spreker1]

Dat werk ik vooral met het aantal dagen dat ik thuis ben en dat de winst eigenlijk veel meer is.

[Spreker2]

Oké. Dus dat u meer dagen thuis bent en dat de winst meer is. Ja. En zou u dit kunnen linken aan de goede match van de werknemers? Of een betere matchkwaliteit? Of de bepaalde mensen die niet goed waren te laten gaan? Heeft het daar iets mee te maken, denkt u?

[Spreker1]

Dat gaat sowieso wel een rol hebben gespeeld. Alleen denk ik dat de voornaamste reden is dingen in kaart brengen.

[Spreker2]

Ja.

[Spreker1]

Dus doordat ik echt alles onder de hoek manueel aan het bekijken ben, heb ik dus ook mijn verzekeringsdossier volledig op punt laten zetten. Waar je heel veel geld mee uitspaart.

[Spreker2]

Ja.

[Spreker 1]

Waardoor ik checklisten maak en duidelijk tegen mijn onderhandenemers zeg van kijk, dat verwacht ik en dat moet er gebeuren. Ja, verliezen we ook geen tijd.

[Spreker2]

Oké.

[Spreker1]

Dus het is eigenlijk, je mag dat niet alleen op het personeel verlopen zien, het is het totale plaatje dat moet kloppen.

[Spreker2]

Ja. Dus eigenlijk de match dat je kunt aangeven van het is deze richting die we moeten uitgaan. Ik verwacht nu dit van u. Waarop dat dan de prestaties eigenlijk veranderen. Ja. En dan neemt u dan

ook mee met de toekomstige aanneemproces, intakegesprekken, dat je daar ook al de mogelijke prestaties gaat aanhalen? Of hoe gaat u dat meenemen naar de toekomst toe?

[Spreker1]

Als die procedures af zijn en de functieomschrijvingen, dan wil ik inderdaad ook zeggen van kijk, jij begint als een junior, maar omdat wij een jong groeiend bedrijf zijn, is hier met alle functieomschrijvingen die ik dan op tafel krijg, dat is uw leerproces dat je kunt doen. Dat is uw traject dat je kunt volgen bij ons.

[Spreker2]

Oké. Dus eigenlijk, wanneer er één persoon dan, wanneer de functieomschrijvingen duidelijk zijn, als er dan één persoon zou vertrekken, dan zou u dat wel fel terugzien in de prestaties en de eventuele groei dat jullie willen gaan doormaken?

[Spreker1]

Ja.

[Spreker2]

Ja.

[Spreker1]

Omdat dat ook meetbaar is, ja.

[Spreker2]

En op dit moment is dat dan misschien minder, omdat het nog niet echt meetbaar is? Of hebt u het gevoel dat de prestaties en de groei toch wel afhangen van één persoon of meerdere personen en als die wegvalt, dat het wel zou minderen?

[Spreker1]

Dat gaat miniem zijn. Dus stel dat mijn onderhandeling nu echt wegvalt, ik ga niet zeggen dat ik het niet ga voelen, maar het probleem is, één persoon gaat niet het verschil maken. Mochten we nu bijvoorbeeld vijf mensen hebben, of vijf teams hebben, dus tien personen, waarvan er om de week één afwisselend ziek is, dan is dat een heel ander verhaal. Dan gaat dat echt wel de impact zien. Maar ik denk nu met één onderhandeling waar je constant mee samenwerkt, of dat je nu erbij is of niet erbij is, dat gaat wel iets doen, maar niet om te zeggen dat je het echt, dat de alarmbellen af zullen gaan.

[Spreker2]

Oké, dus op dit moment zou u niet kunnen zeggen dat het personeelsverloop invloed zal hebben op uw rechtstreekse prestaties? Klopt. Oké.

[Spreker1]

Ik ben daar nog te klein voor, sorry.

[Spreker2]

Nee, dat is oké. Ik probeer gewoon een conclusie te schetsen.

[Spreker1]

Is het eigenlijk een meerwaarde, dit interview, voor uw onderhandeling of niet?

[Spreker2]

Ja, zeker wel. Alle informatie is zeker welkom. En het is ook fijn dat u al wat meer ervaring hebt in het hele traject, want we waren als eerste aan het focussen op specifieke start-ups. Maar natuurlijk, als je in uw beginjaren zit zoals u nu nog steeds zit, met de vijf petjes op, dan kan u nu heel veel zeggen over personeelsverloop of zo, natuurlijk. Dus zeker een meerwaarde.

[Spreker1]

Oké, dat is welkom te horen.

[Spreker2]

Even kijken... De klantenrelaties zijn, denk ik, ook zeer belangrijk bij u in de sector. En de efficiëntie, de motivatie en zo verder. Heeft u het gevoel dat wanneer een werknemer vertrekt, dat dat een invloed heeft op uw klantenrelaties of op uw efficiëntie of zo?

[Spreker1]

Nee. Ik ben ook heel transparant met mijn klanten. Ik zeg ook duidelijk van, kijk, ik ben aan het snuffelen, ik ben aan het groeien, want ik ben heel ambitieus. En dat is met vallen en opstaan. Ik zeg dat ook gewoon duidelijk van, kijk, het was geen match. Keigoede jongen, keigoede techniker, maar wij hadden bepaalde puntjes die niet overeen kwamen. En ik denk, doordat je transparant naar uw klant geeft en dat je ook al, heel belangrijk, die techniek er niet afbreekt, dat dat een vorm van vertrouwen geeft bij uw klant. Niet per se, omdat ik heel snel kan schakelen in mijn hoofd. En vanaf dat ik een probleem zie, als ik dat probleem vandaag zie, dat het gisteren al opgelost moest zijn. En dan heb je zo snel geschakeld. En ja, als je echt zoiets hebt van, het is een keigrote wirf en het is bekend onmogelijk, dan moet ik wel schipperen of misschien de klant uitstellen. Maar oud was dat, ik heb dat eigenlijk nog niet echt meegemaakt. Dat ik echt een klant moest afzeggen, omdat ik gewoon niet rond kon.

[Spreker2]

Ja, een beetje dan naar de toekomst toe. Stel, u heeft binnenkort veel te maken met personeelsverloop. Hopelijk niet al te veel natuurlijk, maar stel het is zo. Ziet u dat dan als een risico of misschien als een soort voordeel, dat er mensen vertrekken?

[Spreker1]

Ik ga eerder als een uitdaging voor uw eigening vragen, wat doe ik verkeerd, waarom is dat personeelsverloop er? Het is makkelijker om met een stok te slagen van, die gaan allemaal weg en er zit niks in. Kijk even in de spiegel en vraag jezelf af, wat speelt er onder dat personeel, wat zijn die mensen? En daar begint het dan met de sollicitatie eigenlijk.

[Spreker2]

Ja, dus dan op dat vlak een soort risico, dat je jezelf een beetje in het spiegel moet kijken en de structuur van het bedrijf beter moet doortrekken.

[Spreker1]

Of zeker van in het begin, voordat je die aanneemt, al duidelijk de bedrijfscultuur uitlegt. Dat je al weet, die gaat er in horen of die gaat er niet in horen.

[Spreker2]

Dus om het even kort door de bocht te zeggen, is personeelsverloop eerder voor u een soort risico, dat erbij komt kijken, dan een voordeel, een eventueel voordeel?

[Spreker1]

Het is altijd risico, ja.

[Spreker2]

Zit u er wel voordelen in of meer toch geneigd naar de risicokant van het verhaal?

[Spreker1]

Wat moet u eigenlijk verstaan onder voordelen? Dat er plaats is voor nieuw vlees?

[Spreker2]

Ja, dat zou de redenering zijn die ik dan volg, maar ik zou graag het buikgevoel van een ondernemer daarin horen.

[Spreker1]

Ik zou dat dan bezien als een risico, om op uw vraag te antwoorden, want mijn visie is dat er zaken niet mogen gebeuren. Normaal, als je van in het begin duidelijk uw structuur uitlegt en duidelijk de verwoording doet, dat je echt een warm gevoel hebt. Ook het personeel dat je daar al hebt, betrek je met van kijk, dat is de nieuwe die ik op oog heb, wat is het gevoel daarvan? Of misschien zelfs mee tijdens het sollicitatiegesprek is laten kennismaken. En dan ook luisteren naar uw team, want als die zeggen van, nee, ik zit achter mijn laptop, ik moet daar niet mee in de kabinet zitten dan, toekomstgericht. Is het een risico? Ja, als je dat allemaal niet doet, is het inderdaad een risico. Maar eigenlijk, als je van in het begin duidelijke afspraken maakt, op papier zit en de cultuur goed uitlegt, zou dat eigenlijk in een bedrijf niet mogen gebeuren, personeelsverloop. Ja, en moesten nu groeien en er zouden mensen u niet op hun plaats voelen. Eerst vragen, waarom voelt u u niet op uw plaats? Om dat te kunnen begrijpen. Maar als die zegt van, ja zeg, ik vind eigenlijk dat buitenwerk beu, ik wil liever binnen werken. Dan dat je dat misschien intern kunt schuiven en je toch kunt bijhouden.

[Spreker2]

Dus op die manier toch de dynamische rollen een beetje, om de mensen toch in het bedrijf te houden eigenlijk. Oké, super. Ja, dat is eigenlijk een afsluitende vraag ervoor eigenlijk, wat het een beetje allemaal samenvat en wat het heel duidelijk maakt. Dus behalve als u zelf nog iets graag wilt

toevoegen of een gevoel hebt dat er iets niet besproken is, is dit eigenlijk het einde van mijn vragenlijst.

[Spreker1]

Oké, nee ik heb eigenlijk niets toe te voegen behalve dat ik blij ben dat het informatief was voor u. Zelf ben ik wel nieuwsgierig naar het resultaat.

[Spreker2]

Ja, dat snap ik.

[Spreker1]

Dus moest dat lukken of moest u dat willen, dan zou het wel leuk zijn dat ik weet wat uw score is op deze taak en wat het resultaat is.

[Spreker2]

Ja, natuurlijk. Ik zal zeker en vast in mijn agenda zetten om het eindresultaat dan naar u door te sturen. En binnenkort, binnen een dik maandje moet dit binnen zijn en moet ik dit verdedigen. Dus dan heb ik al direct feedback van wat ze zelf vinden van mijn resultaten. En dan laat ik jullie zeker weten als u dat interessant vindt.

[Spreker1]

Ja, ik wil zeker het resultaat weten. En ik zou zeggen, als u het moet verdedigen of u het vraagt van, ah ziet, ik heb dat niet besproken of ik ben afvergeten, geef me een mail.

[Spreker2]

Ja, super. Oké, super, dat is heel vriendelijk. Dat was inderdaad nog een volgende vraag dat ik u eventueel zou mogen contacteren als er toch iets bij de verwerking niet helemaal duidelijk zou zijn. Ja, dat mag zeker, dat is geen probleem. Super, dankjewel voor mee te doen aan het interview. En dan laat ik zeker de resultaten weten van het onderzoek.

[Spreker1]

Super, graag gedaan en veel succes. Dankjewel, nog een fijne avond.

[Spreker2]

Bye.

7.3. Transcriptie interview Eagle IT

[spreker 2] Hallo, goedemiddag.

[spreker 1] Goedemiddag.

[spreker 2] Dank je wel dat je hier aanwezig bent vandaag. Ik zal je eerst mezelf voorstellen en dan kan u dat ook eventjes doen. Ik ben Silke van Ophalvens en ik werk samen met een vriendin aan een duothesis op dit moment over het personeelsverloop in start-ups. We onderzoeken de dynamische rollen die in een start-up aanwezig zijn. Dan gaan we verder kijken naar hoe een match tussen een sollicitant en een start-up bepaald wordt. Dan wordt vergekeken naarmate de start-up gaat groeien of de match een beetje verandert en of er personeelsverloop plaatsvindt. Dus dat mensen uit de onderneming stappen omdat de rollen niet meer hetzelfde zijn als in het begin of dat ze toch blijven. En als laatste wordt er ook gekeken naar wat de impact is op de bedrijfsprestaties. Daar zijn we op dit moment een beetje mee bezig. Ik studeer master TEW, innovatie en ondernemerschap. Dat is mijn tweede master, want ik heb vorig jaar ook een master gehaald. Dus... Ja, nog eentje extra. Ja, inderdaad. Het is wel het laatste jaar.

[spreker 1] Oké. Geen doctoraat?

[spreker 2] Nee, nee. Dat is iets te lang.

[spreker 1] Nee. Oké, mooi.

[spreker 2] U mag ook even uzelf voorstellen en uw start-up misschien ook al een beetje.

[spreker 1] Ja, ik ben Jan van Eagle IT Team. En ik heb Eagle IT in 2008 opgestart. Dus wij zijn geen letterlijke start-up meer van een jaar tevoren. Wij zijn eerder aan het scalen. Wij willen groeien naar de volgende grootte. En ik ben al meer dan acht jaar bezig met computers. Oké. We hebben gezien, na heel wat ervaringen bij kleine en grote bedrijven, dat er toch wel een gemis was aan bepaalde services en dienstverleningen in de markt. Dus ik stelde ook zo iets uit van... Ik wil eigenlijk niet aan een uurke-factuurke-systeem blijven werken, want dat was altijd een beetje een last. Dus heb ik zelf een systeem opgezet om voor mijn dagbedrag per maand mijn diensten te kunnen leveren aan bedrijven, aan een doorlopend systeem. De dag van vandaag is dat al iets meer courant. Dat is een soort abonnement om uw ID in orde te hebben, het MSP-model. Maar toen was dat nog niet zo courant.

[spreker 2] Nee, dat kan ik wel inbeelden.

[spreker 1] Dus ik ben daar toen officieel in 2008 opgestart. Ondertussen zijn wij met negen zodat we nog verder kunnen gaan.

[spreker 2] Dus die negen personen, is dat in de afgelopen jaren sterk gewijzigd, of was dat al van in het begin, eigenlijk, dat er personeel was?

[spreker 1] Dat is stelselmatig gegroeid. Dat heeft nog wel even geduurd voordat ik met meer volk ben gaan beginnen werken. Vanaf 2014 ben ik pas echt met mensen beginnen werken. Dat is stelselmatig beginnen groeien. We hebben op een bepaald moment op dertien gestaan, maar daar hebben we dan terug wat naar beneden gebracht. We waren niet de juiste mensen, maar we bieden de organisatie waar ik verder mee kon groeien. Dus ja, we moesten er wat wijzigingen in doorgevoerd worden. Nu zijn we wat aan het zoeken. Het lukt niet honderd procent goed om de juiste mensen te vinden, maar... Dat is altijd moeilijk tegenwoordig.

[spreker 2] Ja. Mijn ouders hebben ook hun eigen onderneming, dus die kennen er ook wel wat van. Zij zijn plaatsers van garagepoorten, voordeuren en hekwerken. Daar zijn zij.

[spreker 1] En bekend?

[spreker 2] In onze regio, in de regio Leuven, wel.

[spreker 1] Oké, mooi.

[spreker 2] Wat ik zo onderzoek, komt het wel vaker terug van hoe zij het ook in het begin hadden. Dus nee. Het eerste deeltje van onze masterproef gaat over de dynamische rollen. Die veranderen vaak in een start-up, omdat het in het begin heel breed is. En naar gelang dat je groeit, worden die rollen wel specifiek. Dat beschrijft de literatuur. Ik wou aftoetsen of dat bij jullie ook het geval was dat in het begin één persoon meerdere taken op zich nam en dat dat nu meer verspreid is.

[spreker 1] Ja, honderd procent juist. Ik denk dat als je de logische structuur van een bedrijf ziet als start-up... Ja, aan wie gaat dat iets delegeren? Ja. Aan niemand. Dus alles zit bij die persoon die dat bedrijf opstart. En die gaat stelselmatig zaken beginnen uitbesteden. Een paar bekenden die dat meestal in het begin wel worden gedaan, dat is het legal gedeelte en het boekhoudkundige gedeelte. Daar gaan mensen redelijk snel aan uitbesteding doen. Dat wordt niet altijd zo bekeken, maar dat is een deel van je organisatie. Je boekhouder en je advocaat en eventueel nog wat van de notaris of zo. Je moet wel onderscheiden hoe belangrijk die mensen zijn bij de opstart van je bedrijf. Een gedeelte gaat je daaraan uitbesteden. Dus daar beginnen die klaskes verdeeld te worden. Maar als je het dan puur naar interne werking ziet... In het begin ga je iets verkopen, dus je hebt het verkoopspetje. Je moet dat ineensteken, dus je hebt het productiepetje. Je moet dat opleveren, je moet dat onderhouden. Je moet dat... Weet ik veel. Dus alles zit bij die ene persoon, evenaar dat je mensen in dienst neemt. Dan ga je initieel ook wel zoeken naar iemand die zoveel mogelijk van die petjes mee wil dragen of kan dragen. Of tegenovergesteld, je gaat één persoon hebben die specifiek bepaalde taken op zich gaat nemen, zodat je dat zoveel mogelijk kunt doorgeven. Maar je begint met al die petjes op één en dan ga je die zelfsommatig beginnen te verdelen. Hoe langer, hoe meer... Ja, wordt dat uitgebreid. voelens krijgen binnen de profielen.

[spreker 2] Is dat bij jullie op een bepaald moment dat er zo'n verandering in de structuur is geweest? Of is dat echt geleidelijk aan of dat in...

[spreker 1] Ja. Ik zal zeggen dat is wat organisch gegaan. Misschien met een slag en een stoot. Ik had daar ook niet echt veel ervaring mee. Ik heb daar achteraf nog wel wat opleidingen voor gevolgd, omdat dat iets meer gestructureerd aan te pakken. Maar ja, ik heb mensen aangenomen op profiel en op de samenstelling die ik op dat moment dacht dat ik nodig had. En vanaf dat die mensen beginnen te werken, beginnen die mijn zwaktes en sterktes te leren kennen. En op basis daarvan evolueert die functie meestal wat mee met die persoon. Dat is het voordeel dat ik altijd wel binnen mijn organisatie heb gehad, dat ik er zo wel die flexibiliteit in had. Dus als iemand iets goed kan, kan ik hem daarin volgen. Als hij iets niet goed kan, zullen we dat bijsturen en kan hij misschien wat andere dingen gaan doen.

[spreker 2] En merkt u dat bijvoorbeeld mensen die in het begin al meedraaien, dat die het moeilijk hebben gehad met zo... ...dat er meer structuur is gekomen? In het begin heb je veel flexibiliteit omdat je verschillende dingen op u neemt. En dan komt daar toch iets meer van een patroon in.

[spreker 1] Ja, en dat hebben we de dag van vandaag nog. Mensen die van in het begin of die erbij zijn gekomen, in het begin is er inderdaad gelijk dat je zegt, relatief los is de aanwerving. Dat vloeit eigenlijk zwaar vanzelf. Ik heb heel directe communicatielijnen, dus er valt ook niet veel extra structuur rond te bouwen.

[spreker 2] Ja, inderdaad.

[spreker 1] De overhead is daarbij ook minimaal, want de klant vraagt iets, je voert dat direct uit, klaar. Terwijl nu is dat, de klant vraagt iets, we maken een voorstel, dat moet goedgekeurd worden, dat gaat naar de servicescoördinator, die gaat de planning bekijken, dat moet ingepland worden, dan gaat dat naar de ingenieur, dat moet gaan uitvoeren, die moet dat bekijken. Als die nog vragen heeft, komt dat terug bij mij. En al voordat dat is opgeleverd, zijn we twee weken verder. Ja, dat is effectief wel een beetje anders. Administratieve workflows is, denk ik, een hele lastige. Vroeger, helemaal in het begin, dan deden wij gewoon uitvoerend werk. En als dat factureerbaar was, dan noteerden we dat. Ja. Maar ja, er is geen inzicht daarvoor of zo. Nu noteren wij alles van de tijd. En je flow zal dan wel naar boven komen. Is dat factureerbaar of niet? Zit dat mee onder het contract? Hoort dat mee onder die maandelijkse fee of niet? Maar dat houdt wel in, dat als iedereen een tijd moet registreren, zodanig dat we achteraf ook kunnen berekenen, die maandelijkse fee verdienen we er wel iets op. Onze maandelijkse berekening moet ergens op berekend worden. Dus al die tijd moet geregistreerd worden. En de mensen die in het begin nog gewerkt hebben zonder die registratie, die ervaren dat als er een extra last van is, dat moet allemaal bijgehouden worden.

[spreker 2] Ja, oké. En hoe is uw rol eigenlijk doorheen de jaren veranderd als oprichter naar, denk ik, nu meer coördinerend, of doet u nog steeds echt wel ook de uitvoerende taken?

[spreker 1] Ik probeer zo weinig mogelijk die uitvoerende taken te doen, maar we zijn eigenlijk geen gigantisch groot bedrijf, dus dat blijft nog wel een deel uitvoerend. Het commerciële gedeelte zit nog allemaal bij mij. Het managementgedeelte zit volledig bij mij. Ik heb wel een servicedeskcoördinator die de techniekers, om het zo te zeggen, aanstuurt en opvolgt en gecoördineert. Maar ja, die doet

ook zijn best. Maar er zijn dan ook soms wel zaken waarvan je denkt dat je hier toch wel wat bij moet springen of die planning zelf eventjes vasthouden.

MATCHKWALITEIT

[spreker 2] Ja, oké. Oké, dan wil ik ook iets verder ingaan op hoe je eigenlijk er... Je bepaalt dat iemand in je bedrijf mag komen werken. Hoe gaat u ervan uit dat dat een goeie match is binnen het bedrijf?

[spreker 1] Je wilt dan zeggen hoe dat het wervingsproces in elkaar zit?

[spreker 2] Ja, eigenlijk wel, ja. Omdat inderdaad, zoals bij startups in het begin, het kan lijken dat dat een goeie match is, maar naarmate je begint te groeien, gaat die match dan toch een beetje afzwakken, waardoor er mensen ontslagen worden. Maar hoe bepaalt u eigenlijk in het begin van, oké, die passen bij het bedrijf en die ga ik aannemen?

[spreker 1] Ja, dat is zo een beetje het ding van... Daarin zijn wij eigenlijk nog altijd een startup, van spreken. Dat is heel die wervingsprocedure. Ik heb daar wel opleidingen over gevolgd en ik heb er een hele structuur voor en alles wat je maar wilt. Maar eens je in die wervingsprocedure zelf zit, dan merk je ook wel dat we zo wat meer... Je probeert dat zo veel mogelijk te volgen, maar er is ook nog altijd een beetje een buikgevoel en een bepaald... Je kunt niet alles van die persoon weten en in zee zal hij zijn eigen ook willen verkopen om hier te werken. Als dat niet het geval is, dan zal hij waarschijnlijk niet beginnen. Maar stel dat iemand door al de testen geraakt en zijn eigen, in het gesprek en met de e-mailcommunicatie, kan verkopen als zijnde een geschikte kandidaat, dan mag die bij ons beginnen. En vanaf dat die persoon hier begint, ga je pas echt kunnen beoordelen over wat dat... Of dat hij effectief wel opbrengt. En om op je vraag eerder te antwoorden van die evolutie van dat profiel binnen de werking, denk ik eigenlijk dat de toekomstgerichter denken van... We zijn nu hier met de firma en we willen naar daar, dus ik ga nu een werving doen om daar te geraken. Dat is nog een bepaalde manier van werven, waar ik zelf ook nog niet echt... Ik zal zeggen dat ik er nog kaas van heb gegeten of er nog niet genoeg ervaring mee heb. Dat is wel wat meer extra strategisch. En dat strategische denken, dat zij dat misschien uitvluchten, maar ik neem daar voorlopig ook nog niet echt genoeg tijd voor om dat zo strategisch te gaan bekijken. Ik heb daar niet genoeg tijd voor, zal ik zeggen, maar ik zou er tijd voor kunnen maken, maar dan vallen er weer andere dingen, dus dat is een afweging. En ja, nee, dat... Strategisch heb je dat zo nog niet aangemaakt.

[spreker 2] Dat is ook een vraag waarom we het stellen, omdat in de literatuur gaat het ook altijd over grote bedrijven. En daar is eigenlijk ons onderzoek van hoe de start-up of het grootbedrijf heeft van... Eerst moet je testen doen, dan heb je meetings, dan heb je dat. En dan word je aangenomen, maar in start-ups is dat heel anders. Zoals je zegt, het buikgevoel is daar een heel groot ding.

[spreker 1] Nee, wij doen... Ik heb mijn procedure altijd al wel met de werving, buiten die allereerste. Ja. Maar ik heb die wervingsprocedure wel altijd redelijk uitgebreid gedaan. In het begin was mijn procedure... Ik stuur een vacature uit, ik nodig iedereen uit, en op de eerste meeting stelde ik het

bedrijf voor wat hun functie was, wat er allemaal bij kwam kijken, hoe het er allemaal uitzag en mochten ze vragen stellen daarover. En op het einde van de presentatie kregen ze een opdracht om voor een bepaald uur hun motivatiebrief, als ze geïnteresseerd waren om bij ons te komen werken, door te sturen. En daaraan kun je al direct zien van... Ga je op tijd een brief sturen of niet? En op basis van die selectie valt er al een deel af. En je hebt in het begin die groep samen, dus je moet maar één keer je parol doen. En ineens is iedereen mee met wat je bedrijf doet. Wat uiteindelijk in de eerste stap ook wel belangrijk is, is dat de mensen die bij je komen werken wel weten wat je doet en dat die op zich ook wel kiezen voor je bedrijf. Dat was mijn eerste stap. En de tweede stap was het gesprek terug als ze geselecteerd waren om nog eens een gesprek te voeren van hoe het eruitziet. Dat is wel een één-op-één-gesprek. En vanaf dat die er allemaal gebeurd waren... De mensen die daaruit geselecteerd waren, kregen nog een technische test. En de mensen die daaruit geselecteerd waren, gingen we dan een voorstel doen. Ja. Nee.

[spreker 2] Oké. Dan hoor je niet vaak dat er al zo'n hele procedure is bij een start-up. Dus dat is wel mooi dat je dat wel al hebt.

[spreker 1] Ja, dat is wel... Ik heb dat ook geleerd uit een opleiding, maar ik heb dat niet zelf verzonnen. Ik heb daar een opleiding voor gevolgd. En ik denk wel dat dat bij veel start-ups ontbreekt. Ze vliegen erin.

[spreker 2] Inderdaad.

[spreker 1] Ik denk... Je zult het misschien al bij anderen hebben gehoord, maar je omringen met mensen die het beter doen dan je is een belangrijke. Maar ik denk dat ook wel een paar opleidingen om een organisatie goed te runnen... Dat is ook wel belangrijk. Al is dat kort, al is dat een week dat je zo'n opleiding volgt, dat moet geen heel jaar zijn of dat moet geen... Weet ik veel, geen MBA of toestanden in economics en zo. Dat is misschien niet nodig. Maar toch zo die goede start...

[spreker 2] Ja, die basis hebben een beetje.

[spreker 1] Wel een goede basis, ik denk dat dat toch wel zeer interessant is.

MISMATCH

[spreker 2] Ja, inderdaad. Dat is inderdaad een heel goed idee. En je zei ook dat er drie mensen zijn weggegaan uit het bedrijf of zijn ontslagen. Waren dat situaties waarin het profiel niet meer aansloot bij het bedrijf na een bepaalde periode, of was dat al vrij kort dat het duidelijk werd dat dat geen goeie match was?

[spreker 1] Goh, vrij kort. Bij de wervingen die we hebben gedaan, moet ik wel zeggen... Ja, ik ga het misschien nog even duiden. Na een aantal wervingen heb ik ook nog een werving gedaan met iemand die meer administratief en iets daar bezig was. Die heeft na een tijd die werving overgenomen. En dan liep de procedure iets anders, omdat ze er een andere draai aan wilden geven. Ik heb dat toen ook goed gekeurd, maar er is op zich, ik denk... ...niemand nog van aanwezig die daarmee geworven is.

[spreker 2] Ah, oké.

[spreker 1] Dus dat is nu geen volledige referentie naar hoe de werving initieel zou moeten hebben gebeuren. Over de reden waarom ze zijn weggegaan. Maar de reden dat ze zijn weggegaan... Ik geef iedereen altijd genoeg kansen. Dus wij hebben nooit echt iemand moeten aannemen en direct moeten ontslagen dat het niet zo was. Het is altijd wel door een fase gegaan. En zelfs ook die andere manier van werven, dat kan perfect werken. Het resultaat is er gewoon in haar, maar aan wat dat ligt, dat kan ik zo niet direct beoordelen. Maar ja, vanaf dat iemand hier werkt... En wij doen die opvolging, begeleiding, verbetering. We geven tips, tricks, we geven kansen, kansen, kansen. Maar als het aan het einde toch echt niet werkt, dan moeten de wegen terug scheiden. Dat doen meestal zowel de firma als de collega's, als die persoon zelf, met plezier, om die lijdensweg niet te blijven verder trekken. En het is eigenlijk altijd al wel een beetje om een andere reden geweest. Mensen zijn al terug mogen vertrekken omdat ze toch die technische kennis niet hebben. We hebben het aangenomen met de kennis dat ze een beperkte ervaring hebben. Als we dan verder doorgaan en je ziet die kennis niet stijgen, ze blijven dezelfde vragen stellen, dan moet je aan dat tijdpunt zeggen dat het kan. We hebben al mensen aangenomen met duidelijke communicatie van de ideeën van wat het momenteel is. En dan binnen het eerste halfjaar al direct vragen voor een opslag. Dat weten van... Oei, jij vraagt nu al een opslag? Die persoon is nog langer gebleven, maar na verloop van tijd is dat toch ook gebleken dat dat niet haalbaar was. Dan moet je ook lager gaan. Mensen die dat effectief met goede intenties zijn begonnen, niet echt volledig presteerden, maar op dat moment hadden we die nodig. Dus ja, dan blijft dat verder lopen. Je begint dan wel gesprekken te voeren, maar hoe meer je dat voert, hoe meer je in conflict komt. Totdat je op een bepaald moment weet dat je niet tevreden bent met de prestaties, ofwel gaat dat verbeteren, ofwel moet je daar ook weer afscheid van nemen. Ja. Dus we hebben al verschillende redenen gehad. Het is niet één specifieke vaste reden dat we zeggen dat dat de reden is dat die allemaal zijn getrokken werden. Ons laatste ontslag is denk ik ook voor economische redenen geweest. Als er bepaalde uitdagingen zijn op dat omzet en financiële middelen, dan moet je soms ook kijken hoeveel mensen er zijn en wat onze totale kost is. Ja. Is dat wel verantwoord naar de resultaten dat we boeken? Ja... Dus we hebben ook niemand moeten laten gaan.

[spreker 2] En het is altijd vanuit jullie kant geweest dat er mensen zijn vertrokken?

[spreker 1] Nee, er zijn ook wel mensen zelf vertrokken.

[spreker 2] En heeft u daar ook bijvoorbeeld een exitgesprek mee gehad en waren er bepaalde redenen waarom zij zijn vertrokken? Of waren die ook niet heel specifiek? Was het een samenloop van dingen?

[spreker 1] De mensen die zijn vertrokken, wil je dat zeggen?

[spreker 2] Ja

[spreker 1] Dat hebben we zeker. Wij doen altijd een exitgesprek. En tijdens die gesprekken komen dan ook verschillende zaken naar boven. We hebben mensen gehad die zijn gestopt omdat het te

veel was, omdat ze toch het onderschat hadden hoe dynamisch en hoe breed de service is. Wij doen alles voor onze klanten. Dat is niet alleen netwerken of security, dat is het volledige pakket. En dat is voor sommige mensen toch te veel geweest. We hebben mensen gehad die dat zeggen... Er was die persoon die al een halfjaar draaide voor opslag. Die heeft uiteindelijk ook zijn ontslag gegeven omdat ze een financieel op een ander beter voorstel had. Dus ja... Dat hebben we ook al gehad. Een andere ontslag zelf? Nee, meestal... Ja. Dat was het, denk ik, want de rest hebben we zelf laten gaan.

[spreker 2] Ja. Oké. En de medewerkers die u nu heeft, hebt u daar bepaalde strategieën voor om hen aan boord te houden? Of zijn dat mensen die heel gemotiveerd zijn en gewoon echt voor het bedrijf willen gaan?

[spreker 1] Ik denk dat het tweede aspect wel zeker heel aanwezig is. En wat wij doen, is die mensen heel hard betrekken bij heel de bedrijfsvoering van de firma, waardoor die ook wel, hoop ik, het gevoel hebben van... En wat ook effectief zo is. Ik hoop dat ze het gevoel hebben en dat ze het ook effectief ervaren. Want het is de bedoeling dat ze zelf ook mee die firma naar de volgende fase zijn om te brengen. Dat hun tijd dat ze erin steken, niet alleen gewoon uren is om betaald te worden aan het einde van de maand, maar dat dat een investering is naar de toekomstige groei van het bedrijf.

[spreker 2] Ja. Oké. En ze zijn allemaal bereid om daarin te groeien? Of zie je dat sommige mensen het daar moeilijker mee hebben met dat het verandert en groter wordt?

[spreker 1] Ja, het is een beetje een combinatie, hè. Het bedrijf gaat ups en downs vooruit.

[spreker 2] Ja, natuurlijk.

[spreker 1] Dat is niet altijd evident. Ja. Soms is er wel wat tegenslagen of soms is er wel wat van... O, zeg. Waarom kan dat nog niet bij ons? Maar... Ja.

[spreker 2] Over het algemeen zijn ze tevreden?

[spreker 1] Ik denk het wel. Tenminste, de mensen die nog hier zijn en die we aangenomen hebben, die zijn op zich welkom.

POS OF NEG EFFECT

[spreker 2] Oké. En de mensen die je hebt moeten laten gaan of die zelf zijn vertrokken, zag je dat als een bedreiging of als een kans? Daarmee bedoelde je eigenlijk van... Een bedreiging kan zijn dat je daar heel veel tijd in hebt gestoken of geld, waardoor een deel van de kennis ook vertrekt uit het bedrijf. Of kan je het meer zien als een kans? Als die vertrekt, kan er weer nieuwe kennis bij komen of kan er extra gegroeid worden doordat er een obstakel misschien is uit het bedrijf gegaan?

[spreker 1] Goh, ik bekijk dat eigenlijk heel sec. En beide zijn waar. Het is niet ofwel het een ofwel het ander. Als er iemand vertrekt, dan betaal je geen opslagvergoeding. Er komt een budget vrij. Maar tegelijkertijd vertrekt de kennis en de ervaring en de tijd die je erin hebt gestoken om die persoon te laten groeien. Dus ja, dat is een beetje een evenwichtsoefening, denk ik. Afhankelijk van

de impact, van het evenwicht, van zijn ervaring, kennis en de maandagse lasten, zal het een wat harder doorwegen dan het andere. Nu, ik ben altijd iemand die positief is ingesteld. Dus ik zie altijd alles als een opportuniteit of als een kans om iets te leren of te groeien of iets bij te sturen of weet ik veel. Dus ik probeer altijd wel zelf de positieve kant ervan in te zien. Dat komt altijd op het moment dat je dat zelf nodig hebt of plant. Nee, uiteraard niet. Maar ja, ik werk met hetgeen wat ze mij geven op die moment. En daar maken we het beste van. Ja.

PERSONEELSVEROLOP

[spreker 2] Oké, en ziet u... Personeelsverloop kan dat voor u ook een leerinstrument zijn, omdat uit die exitgesprekken bijvoorbeeld leert u daarvan bij en om andere dingen misschien de volgende keer toch te veranderen?

[spreker 1] Ja, sowieso. Maar wij nemen al die feedback sowieso mee in overweging. En ja, in zo'n exitgesprek is het voornamelijk de bedoeling dat de partijen, en voornamelijk de persoon die dat vertrekt, ook nog eens even gewoon z'n zeg kunnen doen. En dan is het echt gewoon aan ons om te luisteren. Ik ga op zo'n moment ook niet meer in de discussie van dat klopt niet of dat klopt wel. Ik neem dat gewoon mee en zijn wij met alles akkoord? Zeker niet. Tuurlijk. Gaan wij dat allemaal op dezelfde manier implementeren? Dat ook niet. Want ja, als je feedback krijgt en je denkt van wat is dat voor bullshit, dan kan ik hier echt niet mee akkoord gaan en wat je zegt klopt eigenlijk niet. Dan gaat er ook minder aandacht en minder... Terwijl er mogelijk wel een grond van waarheid zit. Dan gaat het daar anders mee om, want je krijgt dat binnen en je weet van, zeg, wat denk jij wel. Terwijl je op dat moment dat niet zegt, maar onbewust is dat er ook wel iets anders mee om. Ik heb bij de mensen die vertrokken zijn, in het exitgesprekje... De feedback die we meestal kregen die constructief was, dat was feedback van, oké, dat weten we eigenlijk, daar zijn we mee bezig, we zijn dat aan het verbeteren, maar ja, als dat één van je redenen is van je ontslag, dan kan ik daar ook niet veel over zeggen, want ik kan dat ook niet sneller laten gaan als dat gaat. Ik weet nog niet of ik er een praktisch voorbeeld kan geven. We hebben bijvoorbeeld één iemand gehad die dat onder anderen ook zei. We hadden afgesproken om meer on the back end, dus op de achtergrond, te werken. We hebben gezien dat dat niet rendabel was voor ons bedrijf, dat we ook nog een deel van onze tijd terug servicedeskwerk of projecten moesten opleveren. Als het aan de feedback komt van, ik heb liever op de achtergrond blijven werken en mijn ding blijven doen, dan is dat feedback waar ik op dit moment niet veel meer mee kan doen dan zeggen van, zorg voor die groei, dat we een groter team zijn en dat we meer mensen op de back end nodig hebben dan dat je niet fulltime op die back end blijft zitten.

[spreker 1] Zo'n feedback kan er zeker zijn. En de evidente zaken, zoals je erjuist vermeld hebt. Loon is niet meer wat ze willen. Ik kan de mensen ook niet meer geven voor de job die ze doen. Dan stopt het ergens.

[spreker 2] Ja, inderdaad.

[spreker 1] Want van die feedback dat ze liever die functie willen dan die functie, dat is de link met de dynamische rollen in een start-up. Je kunt niet op voorhand bepalen wat het net gaat worden of zo. Nee, nee.

PRESTATIES

[spreker 2] Oké. En dan als volgend onderdeelje van onze masterproef hadden we ook een focus op hoe het gaat zijn bij bedrijfsprestaties. Hoe heeft dat veel effect op, positief of negatief? Want vaak in grotere organisaties wordt de prestatie van het personeel gemeten met kwantitatieve cijfers, dus echt puur op wat ze behalen. Is dat bij een start-up ook het geval of focus je meer op de kwalitatieve factoren, zoals dat er een goede teamdynamiek is, dat er genoeg motivatie is en niet puur naar de output kijken?

[spreker 1] In het begin was er zeker geen opvolging. Maar hoe langer, hoe meer erin te zijn... Meten is weten. Dus hoe meer je van die parameters kunt meten, hoe beter je daar controle en vette inzicht op krijgt. Dus als ik het opnieuw zou doen, zou ik daar veel meer op inzetten. Dan kan ik eender welke start-up wel meegeven en zie dat je genoeg inzet op die meetbaarheid van de parameters die dan een verschil maken. Maar als je mij vraagt of start-ups dat doen, nee, ik denk het niet.

[spreker 2] Nee, inderdaad.

[spreker 2] Anders zou je daar ook weer een gedeelte van je voordeel als start-up missen. Het is juist als start-up dat je heel flexibel en dynamisch bent doordat je niet heel die overheid hebt van al die administratieve registraties. En hoe langer, hoe meer gaat dat gemakkelijker worden. Zeker met AI. Hoe meer je van die technologieën kunt implementeren, hoe beter je dat kunt opvolgen. Als je gewoon bedenkt hoe de administratieve pakketten er twintig jaar geleden uitzagen... Ja, dat is gauw. Stel dat die bedrijven die dat toen gekozen hadden voor het top-of-the-bill-pakket, twintig jaar later, nu nog altijd met dat pakket werken waar ze kei content van zijn. Dan heb je zo'n start-up dat nu met het allernieuwste pakketje begint, volledig gevuld met AI en al die toeters en bellen. Dat is nu al mogelijk verder dan dat bedrijf dat twintig jaar geleden is gestart. Dus dat is ook weer zo'n beetje... Eigenlijk zou dat bedrijf, die vestigde waarde, zo'n zes keer terug alles moeten buitensjotten en opnieuw beginnen met zoiets als een start-up. Maar ja, bij zo'n groot bedrijf, als die een omzet naar een nieuw pakket moeten doen, dan zijn dat zo'n gigantische budgetten, omdat dat bedrijf zo groot is, dat die niet meer dat risico kunnen pakken. Want hoeveel administratieve pakketjes gebruikt een start-up voordat hij het goeie vindt? Je kunt eens geluk hebben dat je direct het juiste hebt, maar voor hetzelfde geld moet je drie of vier pakketten testen om te zien dat dit wel hetgeen is waarmee je kan doen wat je wilt doen. Je kunt nu inbeelden dat zo'n bedrijf van twintig of dertig man... Ja, die kunnen dat niet. ...drie of vier pakketten moet implementeren om het juiste te vinden. Dat gaat gewoon niet. Het risico is er veel groter. En ja, op wat ga je dat meten?

[spreker 2] Ja, dat is de moeilijkste.

[spreker 1] Als je pakket dat direct ook meegeeft, dan is dat goed. En afhankelijk van de dienstverlening kun je gemakkelijker of moeilijker... Voor ons is dat geen evidente. Wij hebben heel veel verschillende aanvragen. Dus met een ticketsysteem, tijdsregistraties, wat heb je gedaan, is

het opgelost, is het niet opgelost, binnen welke tijd heb je geantwoord. Er zijn heel veel parameters waar je moet registreren. Terwijl in het voorbeeld van garagepoorten installeren, als je zou kunnen zeggen dat je tien garagepoorten per maand moet plaatsen, dan kunnen daar nu mensen... Dat zijn iets grotere brokken. Er moet ook nog altijd administratie rond doen. Maar die mensen moeten misschien één keer per dag een registratie doen. We hebben vandaag een registratie. Ja, dat is gewoon opstarten. Bij ons zijn dat een stuk of twintig registraties van al die verschillende ticketen en zo. Dus je administratieve overhead is helemaal anders. En dat heeft een gigantische impact op je mensen en op de motivatie om dat bij te houden. Dus dat meten is weten is in onze sector iets... Dat heeft een grotere impact.

[spreker 2] Ja, inderdaad. Maar doen jullie dat nu echt, het controleren ervan? Van wat ze doen en of dat binnen een bepaalde tijdsperiode dat ze genoeg doen? Of wordt daar nog niet echt...

[spreker 1] Jawel, we moeten wel zien dat ze hun dagen vullen met thuisregistraties. Dat zal in bepaalde uren komen. Is dat voldoende? Nee, nog niet. Het is een beetje oppervlakkig dat we dat doen, want we hebben nog niet eeuwig tijd om dat te controleren. Plus ik wil ook niet in die micromanage-val lopen om mijn mensen constant te liggen controleren en op te volgen. Ik ga er een beetje van uit dat ze oprecht de firma vooruit willen houden. Maar het resultaat is afhankelijk van hoe zij dat doen en hoe rendabel zij zelf die ticketten verwerken. Als ze daar bezig zijn, want het is op de druk, dan kan ik zeggen dat het rendabeler werkt. Dat is een beetje een oneindig gesprek van... Dus ja, wij doen wat we kunnen. We zien de budgetten die er zijn om mensen op de payroll te zetten. Komen ze daar niet mee toe? Sorry, maar ik moet mijn prijzen conform houden. Dus als een ander bedrijf met die bedragen wel kan doen en wij niet, dan moeten we zien waar het verschil zit in die rendabiliteit. Doen wij misschien veel meer service en moeten we onze prijzen ook doen? En die anderen niet? Of zijn we niet rendabel genoeg bezig? Ja. Dan zijn dat de gesprekken.

[spreker 1] Dus... Ik had iemand anders geïnterviewd en die zei dat er in het begin, omdat er zoveel flexibiliteit is, er gebruik van wordt gemaakt. Omdat we niet controleerden hoeveel iemand deed op een dag. Op het einde van de maand kwam je erachter dat het ineens heel weinig was. We zijn totaal niet meer rendabel aan het draaien. En dan is dat eigenlijk een beetje beginnen ingevoerd te worden. Dus ja... Daarvan de vraag of het wordt gemeten of niet. Nou ja. En ook weer daar. Als je met grotere projecten zit, met grotere brokken, dan zal dat ook al iets gemakkelijker zijn dan met superkleine stukjes waar wij eerder in zitten. Er zijn heel veel facetten die dat... Ik wil dat niet te hard in-te-dingen, maar er zijn heel veel facetten. Dat moet meegenomen worden in een berekening, omdat het rendabel is. Om een voorbeeld te geven. Als iemand... Consulting, bijvoorbeeld. Een mooi voorbeeld. Je zit bij een klant. Je werkt zoveel dagen per maand. Dat heeft je zoveel gekost, want je hebt zoveel gewerkt. En die klant betaalt je zoveel dagen, want dat wordt per dag afgerekend. Dus dat is de omzet. Oké. Omzet, kost, voilà. Dat is je rendabiliteit. Klaar. Maar in het voorbeeld van die garagepoorten. Als je zo'n 26 vijsjes van hier en zoveel latjes van daar en een poortje van daar en een motor en een afstandsbediening en een ditje en een datje en nog iets verft en die heeft tegen de rand gestoot, dat moet nog afgewerkt worden. Dat moet afgekit worden. Die kindbussen, we hebben er drie keer zo veel gekocht. Dus die rendabiliteitsberekening wordt zo gigantisch veel

ingewikkeld op het opzichte van gewoon twintig dagen gewerkt op een dag en klaar. Dat is... En je geeft dat allemaal in een pakket dat dat eenvoudig bij te werken is of bij te houden is. En er zijn hoop pakketten die die informatie eruit kunnen halen. Maar om die informatie eruit te halen, moet je eerst de juiste gegevens ingeven. Dus ook weer, we moeten iemand administratief werven, want iemand moet al die gegevens inputten. En zo blijven we... Ja, dat is zeker geen evidentie. Elk bedrijf dat met kleine bedragen werkt, heeft in veel gevallen veel meer administratieve overhead. Ja, en de helft weten ze nog niet van wat er gaande is, eigenlijk.

[spreker 2] En dan had ik nog een vraagje over... In de toekomst, naar je start-up, hoeveel... Ja, hoeveel is nu een... Niet echt de juiste verwoording. Maar zijn er nog specifieke risico's of voordelen dat je denkt dat je gaat hebben als je bedrijf groter wordt en er misschien nog meer mensen gaan vertrekken, omdat het toch nog een veel vastere structuur gaat krijgen? Of denk je net dat er heel veel mensen gemotiveerd zijn om net naar een vaste structuur te gaan? Daar kan ik eigenlijk moeilijk op antwoorden.

[spreker 1] Ik denk dat ons doel altijd wel gaat zijn van mensen te werven die in de structuur willen werken waar wij ons op dat moment in bevinden. En als die structuur evolueert, dan zullen de mensen misschien ook mee evolueren en dan zullen er mensen vertrekken en andere mensen moeten bijkomen. En wij zullen, denk ik, altijd wel eerst onze mensen vertrekken. We zullen de mensen ook uithoren om te zien waar iedereen zijn voorkeur naar ligt van hoe de firma verder gaat groeien. Maar het is nog altijd wel de markt die bepaalt waar je organisatie naartoe gaat groeien. Waar je zeker rekening moet houden. Ook niet volledig. Je kunt zeggen dat je gewoon in die richting wil gaan. Let's go. En je vergeet de markt helemaal. Als je de markt naar daar gaat, dan zal je het ook wel ervaren dat je bedrijf gewoon recht naar beneden gaat. Je moet altijd zien dat je de markt volgt. En binnen die stroming en binnen die noden van de markt gaan we zien dat we een service opzetten die een meerwaarde gaat bieden aan de markt. Om die service te kunnen bieden, gaan we dan weer zien wat de organisatie en de structuur zijn die we nodig hebben om die service te kunnen bieden in die markt. En binnen die structuur gaan we dan zien welke mensen we gaan werven om die structuur te kunnen hanteren. En als die mensen binnen de organisatie aanwezig zijn, dan mogen die gerust meegaan. Als die mensen er niet zijn, dan gaan we die moeten werven. Als de mensen dat er zijn niet binnen die structuur passen, dan is het aan hen om de keuze te maken van ga ik mij bijscholen, ga ik mij aanpassen aan de nieuwe structuur of zal dat geen structuur voor mij zijn? Dan moet je een keuze maken om de markt te gaan afschuiven om een beter bedrijf te gaan vinden. Maar ja... Het is nog niet echt een antwoord op je vraag, maar... Ja, het is heel breed bij een start-up. Het korte antwoord is ja, er gaan mensen bij moeten komen en er gaan mensen moeten vertrekken. Moeten niet, maar waarschijnlijk wel.

[spreker 2] Oké. Nee, ik denk dat... Een conclusie van een literatuurstudie is dat sommige mensen moeten vertrekken en vanaf dan kan je bedrijf pas weer innoveren. Omdat sommige mensen het toch tegenhouden om het zo te zeggen.

[spreker 1] Inderdaad. En ik denk dat het grootste gemis voor start-ups gaat zijn die externe kijk op de mensen die momenteel in hun bedrijf zitten. Ja. Ik denk dat dat voor mij zelf ook zowel... Je hebt

enerzijds werving. Als je iemand niet wilt aanwerven via een recruiter, dat kost een berg geld. Dus je gaat alternatieven zoeken. Ja. Die strijd is heel, heel veel eisend. En daar zijn we meestal mee bezig. Ik heb het zelf nog niet gedaan, want het kost ook weer geld en er moet een bepaalde investering gemaakt worden. Maar ik denk eigenlijk... Ik ben er ook nog maar recent mee bezig. Afgelopen jaar ben ik er zo mee bezig geweest. Ik denk dat zo'n interne HR-audit van... Oké, waar wil je naartoe met de firma? Welke profielen en welke mensen zijn er nu binnen de organisatie al aanwezig en zijn die gepast om naar die nieuwe... Of naar die volgende fase te gaan, mee te gaan? Ik denk dat dat een interessante kan zijn, dat dat soms een betere investering is dan iemand nieuw aannemen. Maar dat is een beetje een blind spot. Je weet dat op deze moment niet. We gaan daar liefst niet naar kijken, want wie weet wat er allemaal naar boven komt. Stel dat je zegt dat de helft van je equipe je niet gaat meekrijgen in dat nieuwe verhaal. Wat gaat dat dan doen? Het is zo'n beetje die angst van dat onbekende en die schrik. Dat denk ik er wel voor gaat zorgen dat mensen er toch wat van terugkrijgen. Maar ik denk eigenlijk dat dat een betere strategie is dan gewoon mensen beginnen te werven. Voor je volgende groei. Als je niet echt goed weet met de mensen die je hebt... Maar dat is niet meer voor een echte start, dat is eerder voor een scale-up. Het is een beetje de overgang. Als je een team hebt, is het wel nuttig om je team eerst af te toetsen. Zijn die geschikt voor de volgende fase? Misschien opleidingen aanbieden of voorbereiden naar een volgende fase. Ja.

[spreker 2] Oké, dat was eigenlijk een beetje mijn vraagjes die ik allemaal had. Kun je nog iets toevoegen dat je denkt dat nog interessant kan zijn, wat je nog hebt meegemaakt met je personeel of zo in je bedrijf? Kort. De standaarduitspraken.

[spreker 1] Ik denk dat de grootste uitdaging op deze moment de verwachtingen, de zenuwachtigheid en het ongeduld van de nieuwe generatie zijn. Dat is de grootste frustratie die we bij heel veel ondernemers ook horen. Ik heb er zelf nooit echt een frustratie over gehad, maar ik herken het wel en ik merk het zeker ook. We hebben recent iemand aangenomen die dat helemaal geen ervaring had via IBO. Hij heeft een kans gegeven om toch binnen de IT-sector te beginnen. Hij is nog geen twee maanden bezig en ondertussen heeft hij hem al ergens anders ook nog eens opgekrege. Hij is daarop ingegaan en hij moest stoppen met zijn IBO, omdat hij daar een vast contract kreeg met een auto en alles wat hij wilde. Maar die jongen heeft geen ervaring, dus ik ben benieuwd hoe lang dat gaat duren. Maar ja, die ongeduld van... Ik wil nog dat geld verdienen en dat moet meer zijn en dat moet dit en dat. Dat is zo'n beetje hetgeen waar hij wel wat uitdagingen geeft op deze moment.

[spreker 2] Ja. Ja. Dat gaf iemand anders ook al aan, dat de verwachtingen hoog liggen als iemand is afgestudeerd.

[spreker 1] Het is op deze moment moeilijk om echt de effectieve, positieve aspecten van die werving van de nieuwe generatie te zoeken. Ik zou... Het is op deze moment, zelfs voor mij, ik zie niet altijd het positieve, maar zelfs voor mij is het op deze moment zo moeilijk om de positieve zijde van hoe de nieuwe jeugd is in te kunnen zetten of te kunnen faciliteren naar een job. Ja. Ik weet niet hoe je

er zelf tegenover staat. Hoe zouden ze je kunnen gemotiveerd houden om bij een start-up of bij een scale-up te gaan beginnen werken?

[spreker 2] Voor mij is doorgroeimogelijkheden een heel belangrijke. Ik denk dat je dat in een start-up wel kunt hebben, maar je moet wel heel flexibel kunnen zijn.

[spreker 1] Maar ik denk dat... Ja, dat is heel moeilijk. En als een start-up drie man is, in hoeverre gaat het dan doorgroeien? Ja, dat is ook al moeilijk. Het is ook heel onzeker en als je echt wil doorgroeien, maar je weet niet of je kunt doorgroeien als je start-up gaat groeien.

[spreker 2] Ja, dat is moeilijk, inderdaad, om te overhalen, denk ik.

[spreker 1] En is de loonsverwachting bij jou dan niet relevant? Buiten dat je gewoon wel een marktconform loon hebt. Maar dat is minder van belang dan kunnen doorgroeien.

[spreker 2] Ik denk dat dat wel een beetje samenhangt, maar hoe harder je kunt doorgroeien, hoe meer je uiteindelijk ook wel gaat verkrijgen van voordelen. Maar ik heb altijd... Ik heb het voorbeeld van mijn ouders, die zijn ook van niks begonnen en nu hebben ze wel een goed draaiende bedrijf. Dus bij mij is in het begin loon een minder grote factor dan doorgroeien. Ik wil gewoon iets bereiken en dan zal ik uiteindelijk wel de voordelen ervan krijgen.

[spreker 1] En wat wil jij juist bereiken?

[spreker 2] Ik zou... Een van de opties is mijn ouders een bedrijf overnemen, maar daarvoor wil ik eerst zelf meer ervaring opdoen. En ik zou wel graag in een bedrijf na zoveel jaar, want dat kun je natuurlijk niet direct, wel iets van een managementfunctie op mij kunnen nemen en misschien vanuit daar dan toch het bedrijf overnemen. Maar ik wil eerst wel de ervaring van een team te kunnen leiden hebben. Dus... Dat is mijn doel, maar ja... Of we dat gaan bereiken, dat is iets anders.

[spreker 1] Dat zal afhangen van je eigen inzet.

[spreker 2] Inderdaad. Ik heb net gesolliciteerd... Ik was al vorig semester aan het solliciteren en dit weekend officieel alle documenten getekend, dus... Ja, ik heb een job.

[spreker 1] Gefeliciteerd.

[spreker 2] Dank je wel. Het komt wel dichterbij. Wel niet met de richting die ik nu aan het doen ben, wel die van vorig jaar, maar... En wat is de richting van vorig jaar? Vorig jaar heb ik supply chain management gestudeerd en ik vond dat wel veel interessanter dan... Het ondernemerschapsgedeelte vind ik heel interessant in deze richting, omdat ik daar ook wel echt geïnteresseerd in ben. Maar het innovatiegedeelte, duurzaamheidsrapporteringen en zo, dat is iets minder mijn ding. Dus ja... Nee. Oké.

[spreker 2] Ik had nog één vraagje. Of ik jullie naam van het bedrijf mag vermelden in de masterproef, of liever niet? Of dat het ligt aan hem? Zijn er bepaalde dingen die ik niet mag vermelden, die gezegd zijn geweest?

[spreker 1] Ik heb geen namen vernoemd. Dus dat is oke.

[spreker 2] Nee, oké. Het gaat gewoon in grote lijnen en conclusie over gemaakt worden, over de verschillende interviews dat we doen. Dat wordt verwerkt in onze masterproef en die wordt gepubliceerd op UHasselt als we een twaalf op twintig halen. Maar voor de rest wordt daar niet zoveel mee gedaan.

[spreker 1] Oké, super.

[spreker 2] Bedankt voor je tijd. Als u wilt, kan ik, als het klaar is, nog eens doorsturen naar u. Dan kunt u zien waar u aan heeft meegewerkt.

[spreker 1] Ja, ik ben zeer benieuwd.

[spreker 2] Oké, super. Dank je wel voor je tijd.

[spreker 1] Dat is erg gedaan. Succes verder.

[spreker 2] Dank je wel. Dag.

[spreker 1] Dag.

7.4. Transcriptie interview Noir Visuals

[spreker 2] Dank u wel om uw tijd hiervoor te nemen, een interview af te nemen. Ik zal eerst even mezelf voorstellen en dan kan u misschien ook hetzelfde doen. Ik ben Silke van Ophalvens, ik zit nu in mijn tweede master, TEW. Ik heb vorig jaar een master Handelswetenschap en Supply Chain Management behaald. En ik ben nu een tweede master gaan doen. En nu doe ik innovatie en ondernemerschap. En vandaar ook dat wij een thesis moeten schrijven en ons onderwerp. Ik doe een duo-thesis samen met nog een vriendin van mij. En wij hebben het onderwerp personeelsverloop in start-ups. Dus eerst kijken wij een beetje naar de dynamische rollen die in een start-up aanwezig zijn. Dan hoe dat eigenlijk een match bepaald wordt met bijvoorbeeld een sollicitant en het start-up. Of dat er personeelsverloop is en welke impact dat kan hebben op de bedrijfsprestaties. Dus dat is een beetje wat wij onderzoeken op dit moment.

[spreker 1] Cool. Ja, ik ben Jens Meissen. Ik run Noir Visuals ondertussen al vijf jaar. Zo ondertussen ook al een heel verhaal van heel positieve zaken, maar ook heel negatieve zaken. Dus het is een beetje een rollercoaster geweest. 35 jaar, woon in Pilsen. Ben nu ondertussen al 10 jaar ondernemer. Heel toevallig ben ik bezig met een nieuwe studio uit de grond te stampen. Dus het is wel heel grappig dat ik dan zo'n gesprek op de vloer krijg.

[spreker 2] Nee, oké. En hoeveel medewerkers stelt uw start-up momenteel?

[spreker 1] Op het moment ben ik er alleen. Vandaar heel positieve zaken, heel negatieve. Op het maximum waren we met zes.

DYNAMISCH

[spreker 2] Ah ja, oké. Dat gaat wel interessant zijn dan voor de vraagjes, om daar een beetje een beter beeld in te krijgen. Het is ook altijd wat ik in het begin vraag, wat de huidige fase is waarin uw start-up zich bevindt. Dus ja, opstart, groei, stabilisatie. Maar aangezien het een rollercoaster is geweest, zal dat een beetje geswitched zijn.

[spreker 1] We zijn eigenlijk heel snel van nul naar honderd gegaan. We hebben meteen een heel grote klant binnengehaald, waardoor we exponentieel groei hebben meegemaakt. En na twee jaar zei die klant van ja, we gaan naar een andere partij. En ineens was dat heel hard te klikken. Dus we zaten eigenlijk al heel hard in de groeifase. Naar stabiliteit werd er eigenlijk helemaal niet gekeken. Naar echte expansie, naar hardware, personeel, dat soort zaken. Maar nu is het eigenlijk naar contractie gegaan. En eigenlijk stelselmatig terug naar een beetje expansie. Maar moeizaam.

[spreker 2] Oké. Dus ja, u bent begonnen met het op te richten. En dan heeft u mensen aangeworfd na een tijd, waarschijnlijk. Waren dat in het begin heel flexibele rollen? Of zat daar wel al een beetje een structuur in van in het begin? Als een freelancer of vastpersoneel? Of dat een medewerker bijvoorbeeld echt verschillende taken in het bedrijf op zich nam? Nee.

[spreker 1] Dus ik heb eigenlijk altijd, in het begin was het een combinatie van. Eerst heel veel met freelancers. Dat heeft ook zijn volgende nadelen. En toen ben ik naar vast personeel gaan zoeken.

Maar dat was eigenlijk echt altijd voor productie te draaien. De reden daarom is, ik had ook nog twee vennoten in de zaak zitten. Dus eigenlijk al het operationeel, dat handelden wij.

[spreker 2] Ja. Oké. Is dat eigenlijk op een heel korte periode allemaal zijn aangenomen? Of is dat wel over die vijf jaar?

[spreker 1] Nee, dat was echt, jaar één heb ik de productie zelf gedraaid. En jaar twee was het eigenlijk meteen, ik denk drie, vier freelancers erbij. En dan eigenlijk mocht na een half jaar zijn we vastpersoneel begonnen.

[spreker 2] Ja.

[spreker 1] En dan links en rechts nog een freelancer op en af, als het echt, echt zwaar nodig was.

[spreker 2] Oké, en zat daar dan een duidelijke structuur in? In, vooral was dat hierarchisch, of was het meer gewoon een vlakke structuur?

[spreker 1] Ik zou zeggen, best wel een vlakke structuur. Want zeker toen dat nog alles goed ging, ben ik ook meer beginnen delegeren. En de mensen rondom mij beginnen vragen van, zou je het erg vinden om bepaalde taken op te nemen? En ook gewoon om zelf mijn eigen tijd te waarborgen. Want anders had je tegen altijd mensen aan je bureau staan en je hebt jezelf niks meer gedaan. Dus nee, ik ben altijd wel heel fan van die vlakke structuur geweest. En mensen zoveel mogelijk vrij te geven, zolang het kan, wat er moet.

[spreker 2] Ja, oké. En merkt u dat hoe meer mensen dat erbij kwamen, dat er wel meer nood was aan een structuur meer? Een afgebakende rol?

[spreker 1] Ik zou zeggen van wel. De reden denk ik is, zeker als zaakvoerder, dat is je baby. Dat de mensen die boven komen werken, dat is voor hen gewoon maar een job. En om daar eigenlijk dezelfde effort van te verwachten, heel graag, maar dat is moeilijk natuurlijk.

[spreker 2] Ja, dat is heel moeilijk.

[spreker 1] Dus ik zou zeggen van wel ja, dat dat meer afgebakend werd. Want ze hebben natuurlijk ook maar acht uur per dag. Het is wel zo, voor het vast personeel, als er dan even momenten van stilte waren, dan waren er wel andere taken die ik zou uitdelen. Maar dat viel dan eigenlijk ook binnen de scope van hun job. Het is dus niet dat ik ineens tegen een tekennaar ging zeggen, u gaat nu even sales doen. Dat zeker niet.

[spreker 2] Nee, oké. En hoe is uw rol een beetje geëvolueerd doorheen de jaren dan?

[spreker 1] Ja, zoals ik zei, ik heb in het begin heel veel productie meegedaan. Eigenlijk naar het einde toe was dat meer de mensen opleiden, en zien dat de productie goed draait. En dan ook client relations. De sales en marketing was ik meer aan het doen. En als het dan echt de projecten waren

dat er heel veel tijd en aanleiding besteed moest worden, dan moeide ik mij daar nog wel mee. Maar het werd meer van het operationele naar het manager.

MATCHKWALITEIT

[spreker 2] Ja, oké. En dan wil ik het even hebben over die werknemers, hoe je die eigenlijk hebt aangenomen. Was dat via een bepaald proces, of was dat meer gewoon een beetje buikgevoel eigenlijk?

[spreker 1] Buikgevoel? Ja. Nee, ik moet wel zeggen, ik was er toen eigenlijk allemaal heel los in, ik zou dat nu wel heel anders aanpakken. Toen heb ik het inderdaad, was het meer van oké, je kunt het, kom maar. Het werk moet gebeuren, en wel nu. Nu zou ik eigenlijk een iets praktischere aanpak aannemen, ook echt wel op een goede interview. Uit wat voor hout zijn die mensen gesneden? Wat inzet dat die mensen van ogen zien? Dus ik heb wel altijd gekeken van, wie zijn die mensen in hun persoonlijkheid? Dat vind ik wel een hele belangrijke.

[spreker 2] Ja, dat snap ik.

[spreker 1] Al de rest kun je aanleren. Als je een beetje aanleg hebt natuurlijk. Dus eigenlijk ja, ik heb echt wel buikgevoel gebruikt. Maar ja, wie is die persoon? Die persoon zou hier goed passen in het team. Want als je er een rotte appel in hebt zitten.

[spreker 2] Ja, dat is waar.

[spreker 1] Dus ja, echt wel buikgevoel.

[spreker 2] Nu in de toekomst echt wel iets meer gestructureerd, dat is zeker. Ja, want zijn er dan situaties geweest, waarin je die persoon hebt aangenomen, en dan na een bepaald verloop van tijd, merk je van ja, die match vermindert of klopt helemaal niet?

[spreker 1] Ja, want dan spreek ik echt al puur over de freelancers. Ja. Die werkten wel honderd procent dergelijk voor mij. Maar dat ik merkte dat een freelancer echt heel goed begon te worden, een andere freelancer zo, na heel veel moeite te doen, na echt die mensen proberen op te leiden, en nog altijd niet het juiste resultaat zien, heb ik die laten gaan. Want een hele andere freelancer is eigenlijk van oké, nu ga ik meer betalen, en ik wil dat zij mij helpt met de rest van het team aan te sturen. Ja. Die freelancer die het dan slecht vindt, die heb ik dan inderdaad gewoon laten gaan. Dus ja.

[spreker 2] Oké. Ja, en bij de anderen, hoe is het daar dan eigenlijk bij gekomen, dat die match is, ja, of heeft iemand bewuste keuze gemaakt, van omdat het minder goed ging, van ik moet ze laten gaan, de andere freelancers of de medewerker? Hoe is dat eigenlijk een beetje gelopen? Was dat ook dat het een mismatch was, of had dat andere redenen?

[spreker 1] Ja, ik denk het wel. Als ik het tien keer moet uitleggen voor iets te doen, en het gebeurt nog niet juist, ja dan... ...om ook nog te vertellen, om het dan juist te krijgen, ik weet het dan ook

niet meer. En ik ben zeker de persoon om mensen kans te geven, maar wanneer het op is, is het altijd...

[spreker 2] Ja, dat is waar.

[spreker 1] Uiteindelijk. En dat is voor mij niks persoonlijk, want dat was een keigoede gast, maar gewoon puur op werkniveau, kwam er niet uit wat eruit moest komen. Of toch niet consequent genoeg. En dan... Het feit dat je dan merkt, als manager zijnde, dat je daar zo keiveel tijd moet steken, en de rest minder aandacht kunt geven, dat begint dan heel vervelend te worden, wil ik zeggen.

[spreker 2] Ja, dat is waar. Ja. Oké. Bent u nu nog op zoek naar nieuwe mensen om terug uit te breiden, of is het voorlopig u alleen?

[spreker 1] Voorlopig niet. Alleen. Gewoon door. Een kussen opbouwen. Ja, nee. Voorlopig niet. Dus met de nieuwe start-up waar ik mee ga bezighouden, dat staat ook in de strategie. Dat we zeker in het begin alleen maar met freelancers willen gaan samenwerken. Ja. Want ik vind, persoonlijk, zeker in het beginstadium, om meteen mensen aan te nemen, tenzij je echt veel op het groeien bent, is dat gewoon veel te duur.

[spreker 2] Ja, dat snap ik. Ja, dat heb ik nogal gehoord. Voor een start-up dat dat heel moeilijk is.

[spreker 1] Ja. Het is heel duur, hè. En ze verwachten ook veel tegenwoordig, als ze ergens gaan werken. Ja. Ik heb altijd uit ervaring eigenlijk zo de maatregel van... Stel dat ik u aanneem, dan moet ik 100.000 euro per jaar extra inkomsten genereren per persoon, namelijk. Om winst te maken. Dat is gigantisch veel geld, hè.

[spreker 2] Ja, dat is waar. Ja, ja. En waren dat dan eigenlijk de mensen die je hebt aangenomen, mensen die je al kende? Of is dat wel via vacatures gegaan?

[spreker 1] Nee, niet via vacatures. Toevallig, ik heb een les gevolgd op de Sintra, een cursus. Na een paar jaren hadden ze mij daar gevraagd om te jureren. En daar heb ik ze gewoon uitgeplukt. Oké. De mensen die goed waren, of daarvan dat ik iets in zag, zei ik gewoon, heb jij er zin om als job te doen? Ja. Soms zeiden ze ja. En dan sommige freelancers, die vond ik dan online, in bepaalde chatgroups, dat ik ook zat. Dus ik was wel een beetje op de hoogte van wie die persoon was en wat dat er tegensteld was. Ja. Maar ik heb nooit een vacature uit moeten schrijven. Ik kreeg altijd vacatures of CV's binnen.

[spreker 2] Ja, ja.

[spreker 1] Dus ik had het geluk dat ik altijd wel een beetje kon kiezen.

PERSONEELSVEROLOOP

[spreker 2] Ja. Oké. En dan wil ik wat dieper ingaan op het personeelsverloop. Want mijn eerste vraag is aan het thema binnen uw start-up.

[spreker 1] Ja, dat denk ik wel.

[spreker 2] Heeft u exitgesprekken met mensen gevoerd na dat eigenlijk?

[spreker 1] Ja. Zeker. Met 'werknemer' was het geld na een tijd op. Dus ja, ik moest die dan laten gaan. Dat was gewoon een heel technisch gesprek, omdat ik ook was van, ik doe iets heel moeilijk. Het is niet hetzelfde als hier in de supermarkt want ik wist van, ja, als ik die laat gaan, die gaat enorm veel problemen hebben met een nieuwe job te vinden. Ja. Dus dat was wel een heel zure.

[spreker 2] Want u heeft iedereen ontslagen. Of zijn er ook mensen zelf vertrokken?

[spreker 1] Nee, ik heb iedereen ontslagen.

[spreker 2] Oké. In de literatuur is er altijd zo een standaardvraag die eigenlijk een beetje terugkomt. Wordt personeelsverloop eigenlijk als een bedreiging of als een kans gezien? Wat is uw mening daarover?

[spreker 1] Nu zou ik het zien als een kans. Ja. Ik heb het nooit gezien als bedreiging in de zin van... Ik weet, bij mede-ondernemers wordt altijd heel veel gepend om een personeel op te leiden. En je schrikt dat die vertrekken. Maar dan vind ik ook van, ja, uiteindelijk moet het bedrijf ook een beetje instaan voor de groei van je personeel. En als je dat niet doet, dan stagneer je zelf ook als bedrijf. Dus dat risico loopt je altijd. Waarom zei ik kans? Ik heb nu de opportuniteit gekregen om het beter te doen. Naar het zoeken van het juiste personeel voor wat ik in de wereld naar buiten wil brengen. Dus ik zal dat ook zeker niet meer zo snel doen als ik toen heb gedaan. Dus in dat opzicht zie ik dat echt wel als een kans. Het was echt wel een goede leerschool.

[spreker 2] Ja, inderdaad. Mijn volgende vraag is in hoeverre is personeelsverloop een leerinstrument voor u?

[spreker 1] Ja, voilà. Het is inderdaad... Enorm, enorm. Zeker naar het inschatten van capaciteiten en effort van mensen. Voordat ik iemand ga aannemen, dat ga ik echt wel heel hard proberen te meten vanaf het begin. Want dat is iets waar ik mij heel hard in kan versterken.

[spreker 2] Ja, oké. Want is uw nieuwe start-up eigenlijk al echt een beetje aan het lanceren? Of is het echt nog puur het idee?

[spreker 1] We zijn nog bezig met de strategie een beetje uit te schrijven. We moeten nog... Het is een heel nieuw concept. We moeten nog aan het portfolio werken en zo. Het is nog echt heel zwaar in de beginfase.

[spreker 2] Ja, oké. En dat is wel hetzelfde concept eigenlijk een beetje als wat u ervoor heeft gedaan?

[spreker 1] Nee, het is wel... Ik werk nu voornamelijk in de architectuursector. Ik weet niet of u het weet, maar de bouwsector heeft het enorm moeilijk op dit moment.

[spreker 2] Ja, mijn ouders hebben ook een bedrijf in de bouwsector, dus...

[spreker 1] Voila, dus je weet het.

[spreker 2] Ja, inderdaad. Ik krijg het elke dag mee. Heel moeilijk.

[spreker 1] Ja, dus ja, ik werk in de marketing-side of things, dus dat zijn dan zaken die heel erg aan de kant worden geschoven. Maar nee, ik ga wel in de visuele sector blijven. Ik wil dan zo meer naar product-visuals, event-visuals. Ik ben nu gastpartner geworden van de nieuwe Corda Arena, dat is een bouwsite. Voor heel veel visualisatiewerk te doen. Maar dat is dan meer voor visuels doeleinden. Ik wil iets oprichten, alleen voor de events die gebeuren zelf. Alles wat je maar op het scherm te zien krijgt, dat wil ik dan voorhanden nemen. Dat is een beetje mijn take.

[spreker 2] Oké, dat klinkt wel interessant.

[spreker 1] Hopelijk. Ja.

PRESTATIES

[spreker 2] Toen je nog personeel had. In grote bedrijven worden vaak de prestaties van personeel echt met outputcijfers bestudeerd van hoeveel een personeelslid bijdraagt. Is dat in een start-up ook het geval, dat dat echt via kwantitatieve cijfers...

[spreker 1] Nee, dat is echt... Nee, allemaal geen tijd voor. Je wilt dat het werk gedaan wordt. Ik haat die corporate bullshit echt zo hard. Maar ik probeer er wel altijd gewoon one-to-one gesprekken te hebben over zo'n tijdstafel. Maar om dat cijfers... Om daar echt cijfers op te plakken, dat vind ik... Nee.

[spreker 2] En buiten die ene freelancer dat dan minder werk levert, had je bij anderen nog zoiets had van... Eigenlijk zou die het beter kunnen doen, maar je hebt er gewoon geen tijd voor? Of was dat niet echt een ding?

[spreker 1] Bij de freelancers niet. Personeel wel. Ja.

[spreker 2] En hoe ging je daar dan mee om?

[spreker 1] Ja, in die one-to-one gesprekken proberen aan te kaarten. Mijn redenering daarom te brengen. Maar ook natuurlijk te vragen, hoe sta jij daarin? Want het is natuurlijk geven en nemen, dat snap ik ook heel hard. Ik heb op het duur wel eens geprobeerd om een leerplan samen te stellen. Met de doelstellingen van het bedrijf en de persoon in kwestie zelf. Dat ze dan eigenlijk elke vrijdagmiddag tijd zouden krijgen om aan die skillset te werken. Al is dat een cursus, een persoonlijk project, whatever. Dan heb je toch een groei in de skill van de persoon in kwestie zelf. Dat heb ik een halfjaar gedaan, maar ik zag nooit het resultaat. Dat vond ik dan af en toe... Dat is wel spijtig. Dat kost veel geld.

[spreker 2] Ja, natuurlijk. Oké. Het personeelsverloop in je onderneming is eigenlijk geleidelijk aangegaan. En hebt u dat nog geprobeerd met minder mensen? Of was het gewoon...

[spreker 1] De freelancers heb ik natuurlijk eerst laten gaan. En 'werknemer', die heb ik echt heel lang geprobeerd te trekken. Ik heb mezelf toen een jaar lang geen lonen uitgekeerd. Op het duur was het op. Dus ik had echt wel alles gegeven om toch nog een job te kunnen laten behouden.

PERSONEELSVEROLOOP

[spreker 2] Ja, dat is waar. Nee. Oké. Dat was het over de prestaties van een start-up. Mijn volgende vraag is als er verloop was, of dat dan extra innovatie heeft gebracht. Maar dat is heel moeilijk bij u.

[spreker 1] Ja. Omdat... Inderdaad.

[spreker 2] Want als er dan de freelancers weggaan, had u dan niet het gevoel dat er dan ook...

[spreker 1] Ja, had dan nog één persoon.

[spreker 2] Dat er dan heel veel kennis ook weg was? Of was dat wel haalbaar om dat zelf te doen?

[spreker 1] Nee, want het meeste kennis zat in mijzelf. Ja. Dat is ook wel het ergste frustrerende dat ik heb gehad. Ik denk dat als ik dat een beetje terugkaats naar de kans van het personeelsverloop, of ja, het personeel vertrekt, ik ben altijd in de positie geweest dat ik mijn personeel moest opleiden met alles. En na een uur was ik ook bezig met mezelf. Mijn eigen skillset te verbeteren. Ik zou het heel graag eens andersom willen zien. Dat ik mensen rondom mij heb die mij beter maken. Ja. Dus nee, dat maakte mij nooit echt veel zorgen over.

[spreker 2] Oké. En ja, in de toekomst, hoe ziet u nu het stappenplan met uw nieuwe onderneming naar het personeel toe? Hoe ziet u dat?

[spreker 2] Dat is een heel goede vraag.

[spreker 1] Dus ja, ik heb nu één partner. Waarschijnlijk, we hebben al zo'n paar mensen, zeker hij op het oog. Dat gaat dan zo meer in naast de kenniskring zijn van, hey, kun je ons misschien helpen? Ja. Het leuke is, ik ben heel actief op LinkedIn. En ja, je hebt de CV's, krijg je een of twee per week binnen. Ja. Dus ja, je kunt zo'n beetje kiezen. En uiteindelijk, aangezien ik dan zo actief ben op social media, maar dat komt dan niet omhoog, ik denk als we dan gewoon een bericht uitsturen van, kijk, we zoeken iemand, dan heb je echt kiezen. Ja. Als je veel je werk leert, natuurlijk. Ja, dat is het belangrijkste.

[spreker 2] En ziet u dan misschien, na verloop van tijd, de mensen dan bijvoorbeeld in het begin instappen? Zou dat kunnen zijn, dat die misschien na een tijd iets hebben van, oké, het wordt groter, dus het wordt minder dynamisch of minder flexibel, dat je het gevoel hebt van, als we daar nu die

persoon bijvoorbeeld uitzetten en een nieuwe persoon, dat er meer innovatie kan zijn, of heeft u meer het geloof in het vaste team van in het begin en daar gaat u het verste mee komen?

[spreker 2] Wat bedoel je met innovatie?

[spreker 2] Ja, extra groei, uitbreiden, dat kan heel breed zijn. Een extra aspect toevoegen aan je onderneming.

[spreker 1] Ik bedoel, het zou kunnen, om dat nu zo zwart op wit te zeggen, ja, ik heb nog geen idee. Ik bedoel, het zou kunnen, dat mensen gewoon het concept ontgroeien en dat we een andere kant moeten, een andere richting moeten uitgaan. Ja, dat kan. En dat die huidige skillset niet meer past nu. Maar nogmaals, als ik zie dat die interesse of inzet er niet is om dat te doen, ja. Ja, dan stopt het. Dan stopt het.

[spreker 2] Ik had al gewoon een paar andere startups ook geïnterviewd en de ene is echt voorstander van, ik wil mijn team van in het begin, en daar wil ik zo ver mogelijk mee geraken, terwijl er andere mensen dan weer zijn van, ja, ik voel dat je na een tijd gewoon moet switchen van het personeel om nieuwe input te krijgen. Omdat, als het personeel na een tijd ook, ja, dan nieuwe mensen ook nieuwe inzichten brengen en anders zijn opgeleid.

[spreker 1] Dat is honderd procent waar.

[spreker 2] Dus ik was eens benieuwd wat uw mening daarover is, omdat dat wel heel uitlopend is van de interviews die ik al heb gedaan.

[spreker 1] Ja, ik zou mijn hand sluiten bij die eerste gast, maar je weet natuurlijk nog niet hoe dat het loopt.

[spreker 2] Nee, dat is waar.

[spreker 1] Ja, ik ben dan vooral aan het denken op zo'n managerniveau. Ik zou het heel graag heel klein willen houden, maximaal twaalf mensen. Ja. Zonder zo'n hele grote plaats te hebben, waar dan ineens een nieuwe marketingmanager nieuwe inzichten gaat komen geven. Ja, dat heb ik ook niet echt geïnteresseerd.

[spreker 2] Nee, dat snap ik.

[spreker 1] Ik wil me ook goed voelen in de omgeving en ik wil dat de mensen die bij mij werken of voor mij werken ook goed voelen. Dat vind ik heel belangrijk. Dat het ook gewoon plezant is. Ja, ik heb ook zo... Zeker als het dagelijks zijn, als je meteen te snel en te hard in het groeien bent, dan wordt het...

[spreker 2] Ja, dat zal wel. Dat is ineens... Je hebt geen structuur meer dat je kunt behouden. Het verandert continu.

[spreker 1] Ja. Ja. Zeker. Allee, nu... Ik mag toch wel zeggen dat ik al wat ervaring op heb gedaan. Ik weet zeker niet alles. Maar vijf, zes jaar geleden, dat was echt puur chaos.

[spreker 2] Dat snap ik. En vanwaar eigenlijk de keuze om te gaan ondernemen?

[spreker 1] Oh, ik had het al gedaan. Ik heb... Ik denk... Twee jaar voor een baas gewerkt. En... Ja, nou... Nee, dat was het niet. Gewoon mijn eigen ding. Ja. Vroeger was ik veel te koppig. Ik kon niet luisteren. Ik kon gewoon mijn eigen ding doen. Laat me maar rusten. Ja. En ook gewoon puur... Ik financierde natuurlijk. Dat is het interessante eraan. Ja, ja. Je bent niet... Dat is positief en negatief, maar je bent niet gecapt in wat je kunt verdienen. Dat is waar. Dat sprak mij ook altijd heel hard aan. En... Ja, het netwerken en ook gewoon het type mens dat je tegenkomt in je leven als je een ondernemer bent, dat is ook heel anders dan dat je gewoon... Ik bedoel dat zeker niet oneerbiedig, maar... Ik vind dat ondernemers... De ondernemers zelf altijd heel nieuwsgierig, geleerd, gierige mensen zijn.

[spreker 2] Ja. Daar kan ik mij wel in vinden.

[spreker 1] En als je zo ergens op een bureau werkt... Ik heb twee jaar van een baas in de horeca gewerkt. Ja, ik kan je zeggen dat dat niet de meer boeiende gesprekken zijn met die mensen. Ja, nee. Heel standaard en vaak herhaling, denk ik.

[spreker 2] Ja, inderdaad. Ja, nee. Daar kan ik wel in komen. Ja. Op zaterdag zit ik ook in de toonzaal voor mijn ouders om de verkoopgesprekken te doen, maar... Je komt dan tien mensen op een dag dat daar binnenkomen, maar eigenlijk heb je tien keer hetzelfde verteld.

[spreker 1] Dus ja... Exact nog wat.

[spreker 2] Dat waren eigenlijk een beetje mijn vragen. Ik was gewoon benieuwd hoe dat in zo'n... We proberen zoveel mogelijk startups te interviewen, omdat het heel verscheiden is. De ene geraakt eruit en heeft enorm veel personeel en de andere moet een beslissing maken. We hebben ook al een paar geïnterviewd. Dat het dan toch net iets anders loopt. Maar het is net heel interessant voor ons om de twee naast elkaar te kunnen leggen. Omdat in de literatuur is een startup wauw en dat is het nieuwe ding. Maar er komt ook zoveel bij kijken.

[spreker 1] Ja, ja, ja. Zeker naar het financiële. België is wat dat betreft echt geen gemakkelijk... Europa op zich niet een gemakkelijke plaats om een startup op te starten. Dat is allemaal mooi als het geld binnenkomt, maar als dat niet gebeurt en die verantwoordelijkheid rust dan helemaal op je. Ja, dat brengt... Mijn baard is er al grijs van, hè. Dus dat is wat pittig. Ook de uren dat moet je ook nog een beetje leren managen. Dat is ook niet onbelangrijk. Dat je je partner ook nog tijd en aandacht geeft. Stel, er komen nog eens kinderen bij om die balancing te doen. Dat is echt gigantisch.

[spreker 2] Ja, ik heb er net nog een presentatie over moeten geven over work-life balance.

[spreker 1] Voila.

[spreker 2] En ik had ook ingezoomd op Startup, dus dat dat heel moeilijk is. Dan is het wel leuk om dat van andere start-ups te horen. Dat het niet raar was dat het zo liep.

[spreker 1] Dat is logisch.

[spreker 2] Ja inderdaad. Maar ik wens u heel veel succes met het uitschrijven van nieuwe strategieën voor nieuwe start-ups.

[spreker 1] Dank je wel. Ik vroeg me af of u iets aan mijn informatie had.

[spreker 2] Ja, zeker. Ik vroeg me af of ik uw naam mag vermelden of liever gewoon...

[spreker 1] Ja, dat wel.

[spreker 2] Oké, super. Op het einde, als we klaar zijn met het schrijven en het verwerken, kunnen we dat ook altijd doorsturen. Misschien haal je nog inspiratie uit anderen. Hoe ze ermee omgaan met personeel en zo.

[spreker 1] Dat mag altijd.

[spreker 2] Oké.

7.5. Transcriptie interview V-Render

[spreker 2] Dank je om hier aanwezig te zijn en deel te willen nemen aan het interview. Ik zal eerst mezelf even voorstellen en dan kan u ook hetzelfde doen. Ik ben Silke van Ophalvens en ik studeer aan de U Hasselt. Ik doe momenteel mijn tweede master al. Ik heb vorig jaar een master in supply chain management gedaan. En nu ben ik een master in ondernemerschap en innovatie aan het doen. En daarvan ook mijn master proef dat zich inzoomt op startups. Ik onderzoek op dit moment samen met nog een vriendin van mij, we doen een duothesis over het personeelsverloop in startups. Dus eerst bekijken we welke dynamische rollen er in een startup zijn. Dan hoe wordt een match tussen een sollicitant en de startup eigenlijk bepaald. Dan is er ook een verloop daarin en wat de impact is op de prestaties van een startup wanneer er verloop is. Dus daar ben ik eigenlijk op dit moment een beetje mee bezig te onderzoeken eigenlijk. Dus u mag uzelf ook even voorstellen en wat uw startup net inhoudt misschien.

[spreker 1] Ik ben Wouter, ik ben de zaakvoerder van VRender. Wij zijn ik denk vijf jaar geleden opgestart. De eerste twee jaar, de eerste drie jaar was ik in éénmanzaak. En de laatste twee jaar of drie jaar, ik weet het niet, een vennootschap. Grotendeels te maken dat ik teveel omzet draaide. Ook wat teveel winst. Dus dat was een vennootschap aantrekkelijker, kan ik persoonlijk niet doen. Dus ja, we hebben een schoon bedrijf. Ik ga dat niet verbergen. We hebben heel veel werk. Ik denk dat we jaarlijks, wij maken 3D visualisaties. Ik hoop dat je dat kent, of dat je dat al eens gezien hebt.

[spreker 2] Ja, ik heb dat wel eens opgezocht ook. Dus ik weet, ik kan me er wel iets bij inbeelden.

[spreker 1] Ja, het is eigenlijk, hoe moet je zeggen. Stel dat je een huis gaat bouwen, krijg je 2D-plannetjes van een architect. En dan gaan wij die levens echt maken in 3D. Maar we hebben gekozen voor een bepaalde niche, om het anders te doen dan de meeste. Waarbij wij eigenlijk, ja, vooral inspelen op onze snelheid. De klant krijgt heel veel aanpassingen als ze dat willen. En je krijgt superveel beelden, terwijl je bij alle andere bedrijven per beeld betaalt. Dat is een beetje waar wij tussenuit springen. En dat heeft ook ervoor gezorgd dat we gigantisch veel opdrachten draaien per jaar. En dat is van kleins af aan groter, groter, groter geworden. Waardoor dat ik op een bepaald moment ook zei, ik kan het niet meer alleen aan. Maar we hadden dan ook wat problemen privé. Met ons dochttertje dat geboren was, dat was ook tijdens de opstart van het bedrijf. En dat waren eigenlijk heel moeilijke jaren met ons dochttertje. Waardoor, ja, gewoon fysiek, ik kon het ook niet meer aan om het allemaal alleen te doen s'nachts te werken. Ik heb altijd van in het begin wel met onderaannemers gewerkt. Binnenland, buitenland. Maar ja, ik wou dan iemand hebben op mijn kantoor die dat werk dan ook deed wat ik deed. Dus ja, vraag maar.

[spreker 2] En hoeveel medewerkers telt het momenteel dan? Met hoeveel mensen werk je nu ongeveer samen?

[spreker 2] Onderaannemers of in dienst?

[spreker 2] In dienst en onderaannemers, ja.

[spreker 1] Onderaannemers, drie. Eén student. Nul medewerkers. Ja, oké. Ik heb ze allemaal eruit gedaan. Vorig jaar, deze periode, had ik er drie denk ik. Medewerkers en vier onderaannemers. En door te kijken en te sleutelen en te werken aan, ben ik nu meer omzet aan het draaien dan vorig jaar. En veel meer winst.

[spreker 2] En dat gaat met hoeveelheid werk dat er ineens toch drie mensen extra wegvallen?

[spreker 1] Ja, ik ben wel dag en nacht aan het werken. Die student gaat waarschijnlijk in juni of juli wel in dienst komen. Maar die student werkt part-time. Dus het is wel zwaar voor mij. Goed, ik ga even in cijfers praten. Ik heb liever niet dat je dat gebruikt. – cijfergegevens eruit gelaten-

[spreker 1] Ja, en het verloop dan, om aan te pikken op die vraag. Het is een heel begeerde job. Als ik zo'n vacature uitschrijf, mijn telefoon staat roodgloeiend, die mails die stromen binnen. En ik moet dat echt na een paar dagen stopzetten, want het stroomt echt binnen. Het is een begeerde job, maar je hebt heel veel mensen die hameren op details. En dat moet perfect zijn en perfect staan. Maar in ons bedrijf is dat niet nodig. In ons bedrijf moet je doordoen. Opleveren. Goed is goed genoeg. Als de klant tevreden is, is dat goed genoeg. Wij blijven heel bewust onder die hele high-end bedrijven, die echt voor het hele chique gaan. En wij blijven daar bewust onder. Het verloop door personeel, af en toe vind ik er wel een die echt heel goed is. Maar na een tijdje kiezen ze dat voor zichzelf. Het is moeilijk om de goede echt vast te houden. Of ze echt vierende gedachten te geven. Ja, oké.

[spreker 2] Ik zou er nog een beetje verder op ingaan. Hoe zit uw bedrijf op dit moment? Hebt u nog het gevoel dat u nog in de opstartfase zit? Of zit u momenteel in een groeifase?

[spreker 1] Opstartfase niet, want ik moet geen klanten meer zoeken. Het is al meer dan een jaar dat het automatisch binnenkomt. Wij spenderen ook vrij weinig geld uit aan marketing. Het enige wat wij doen is 500 euro aan Google Ads. Dat is het enige. We hebben heel veel vaste klanten die continu terugkomen. Daar komen ook soms nieuwe bij. En soms grote. We zijn nu aan het tekenen voor Jumbo. We zijn Volvo Trucks in Gent heel dicht zitten hebben moeten tekenen. Wij maken tv-decor voor Masterchef. De tuinen, het programma is goed gepland op VTM. Al die tuinen tekenen wij. Al die renders die je daarop ziet zijn van ons. Torenrichtingen, winkels. Het zijn allemaal vaste klanten die terugkomen. Het is echt wel duidelijk groeifase momenteel. Het is nog niet dat het echt gestabiliseerd is. Er komt altijd meer en meer binnen. De opdrachten stijgen elk jaar wat we kunnen doen. Onze omzet stijgt jaarlijks.

DYNAMISCHE ROLEN

[spreker 2] Als het dan nog een beetje dieper ingaat op die rollen en functies. Zijn er echt bepaalde functies in jullie bedrijf? Of doet iedereen hetzelfde en bent u de leidinggevende?

[spreker 1] Dat is nu een beetje veranderd. Ik ben niet de juiste persoon om te kijken naar wat en hoe. Toen ik personeel had, zaten er drie of vier man. Dan is het heel moeilijk om zelf te werken. Dan ben je aan het delegeren, kijken en controleren. Wat ik ook wel een heel fijne job vond op dat moment. Maar er komt heel veel psychologie bij kijken. Mensen hebben problemen, mensen hebben

pijn. Er is altijd iets. Ik ben daar niet echt de juiste persoon voor. Dat heb ik ook gemerkt. Ik ben een beetje straightforward. Je mag van mij beginnen en stoppen wanneer je wilt. Zolang je werk maar gedaan is. Ik wil ook dat iedereen tevreden is. Middags een broodje voor iedereen. Of een pizza bestellen. Of kom, we gaan ergens een croque monsieur eten met z'n allen. Waar ik dan misschien ook wel te goed of te laks zin was geworden. Maar ik wil gewoon dat iedereen heel tevreden is. Nu is dat natuurlijk helemaal veranderd. Nu ben ik zelf nog heel veel aan het tekenen. Maar het is eigenlijk in twee dingen opgebouwd. In twee delen opgebouwd. We krijgen 2D-plannen van een architect. Daar moet eerst een 3D-model van getekend worden. Een sketch-up. En dan gaan wij dat omzetten naar een render. En het renderwerk gebeurt altijd in huis. Dat doen we altijd hier. Dat doet ook de jobstudent. Dat deed vroeger het personeel altijd. Maar de 3D-modellen werden altijd opgemaakt. Ik heb dan even geprobeerd om een 3D-model aan een personeelsleer te geven. Maar ik zeg, dat moet snelheid zijn. En dat is een heel grote investering in België. Om mensen in dienst te nemen en die op te leren. Ik heb dat geprobeerd met IBO met een persoon. Dat was drie maanden. En dan moest ik die drie maanden in dienst nemen. En zelfs die tijd was niet genoeg. Maar dat ligt bij de persoon zelf een beetje. Ik heb nu ook nog... Dus ik heb één onderaannemer in India. Eén in Bangladesh. Eén in België. En dan werk ik nog samen met de gevangenis. En daar is eigenlijk een gedetineerde ook aan het tekenen voor ons. En dat kan zijn dat ik dat ga uitbreiden. Dat er meer gedetineerden gaan tekenen. Want uiteindelijk is dat wel de goedkoopste werkkraft.

[spreker 2] Ja, dat snap ik. Inderdaad. Dus de volgende vraag was ook, zijn er rollen die moeilijk in te vullen zijn? Ja, dat is ook wel vrij duidelijk geworden. Dat dat bij jullie toch wel een probleem is om de juiste mensen te vinden.

[spreker 1] Ja, en ook gewoon... Iedereen heeft een eigen stijl. Iedereen heeft een eigen manier. Je wilt dat visitekaartje van het bedrijf wel kunnen doorsluizen naar het personeel. Het renderwerk blijft bij ons. Dat is ook het belangrijkste. Maar dat is ook de sfeer die je verkoopt. Snap je? Ik zeg maar iets. Stel dat je zetels maakt. En je zetels hebben altijd acht geronde hoeken. En je hebt dan iemand werken. En die maakt alleen maar hoeken in zijn zetels. Dat is niet meer je identiteit. Je moet ze zo ver krijgen. En ik heb gewoon gemerkt... Mijn ambitie was in het begin veel groter. Ik dacht aan het begin van verschillende kantoren te hebben. En een groep van vrender te beginnen met daar kleine een-man-zaakjes. Die onder de naam van vrender werken. Dat is allemaal realistischer geworden. Alles wat je zelf doet is beter. Dat is niet voor je bedoeld. Maar ik heb veel geleerd in de tijd dat hier personeel was.

[spreker 2] Mijn ouders zijn ook zelfstandigen. Die weten ook hoe het is om te werken met personeel.

[spreker 1] Ik wil ze niet afkraken. Ze zullen er zeker goede bij zijn. Maar het heeft het bedrijf niet goed gedaan toen ik personeel had.

[spreker 2] Merkt u ook dat doordat u als start-up gezien wordt... ...dat het personeel dat bij u komt werken er meer van uitgaat... ...dat er veel meer flexibiliteit is in plaats van in een groot bedrijf?

[spreker 1] Ja, dat is sowieso normaal. Je kunt makkelijker in een klein bedrijf iemand een hogere functie of verantwoordelijkheid geven dat die zich goed voelen dan in een groot bedrijf. Maar het

verschil is, in een klein bedrijf heb je dan een heel grote verantwoordelijkheid en heb je veel minder loon dan iemand in een groot bedrijf. Een groot bedrijf heeft een administratief bediende vaak zelfs nog meer loon dan iemand dat hier met rechte hand was. En er is zeker een verschil, maar of de laksheid groter is het is ook omdat ik dat toeliet. Niet dat ik er te braaf in was, maar ik heb gewoon graag dat mensen gelukkig zijn als ze gaan werken want die zien mij meer dan een eigen vrouw of man. En ik wou op de eerste plaats dat die gelukkig waren en als die gelukkig zijn, dan dacht ik, dan werken ze beter. Maar ik heb dan ook gemerkt, ja, dan wordt er ook veel meer geprofiteerd.

[spreker 2] Ja, natuurlijk. In onze literatuurstudie was eigenlijk heel duidelijk geworden dat in het begin van een start-up er heel veel flexibiliteit is maar dat dan, naargelang dat die groeit, er meer structuur nodig is en dat je daar dan wel merkt dat mensen beginnen af te haken omdat ze net die flexibiliteit eigenlijk gewoon zijn. En dat is ook vernieuwing.

[spreker 1] Ik had ook eerst één personeelslid, ik deed daar supervel mee. Ik pakte die mee naar ondernemersfeestjes of naar Formule 1. Wij deden heel veel dingen. Uiteindelijk is dat ook een kameraad geworden. Maar vanaf het moment dat ik dan meer personeel had dan werden er wel iets meer regels die gevolgd moesten worden en ik merkte dat hij het daar dan wel moeilijk mee begon te hebben. Kantjes ervan aflopen. Ik zei altijd, je moet beginnen tussen 8 en 9, het maakt mij niet uit wanneer. En zorg gewoon dat je werk gedaan is. En als je werk gedaan is om twee uur, dan stop je maar. Het maakt mij niet uit. En dan een kwart na negen binnenkomen. Het zal net weer erover gaan. Ja, hoe moet je het zeggen? Ik zei dan, als je een telefoon krijgt, privé, neem dat maar op. Dat is niet erg, dat is geen probleem. Maar je weet ook niet een hele dag privé zitten bellen. Uiteindelijk wordt dat meer en meer. Dat is een vinger geven en een heel lichaam pakken. Ja. En zo was dat. Bijna was dat zo bij iedereen.

MATCHKWALITEIT

[spreker 2] Ja, oké. En hoe bent u dan toch in het begin gaan bepalen wie dat u heeft aangenomen toen u daarmee begon om personeel in dienst te nemen?

[spreker 1] De eerste was eigenlijk toevallig. Ik kreeg het werk niet meer gedaan. En met ons dochtertje dan, dat was moeilijk. Ik kreeg vaak spontane sollicitaties binnen. En ik kreeg van die jong ook een spontane sollicitatie binnen. Maar die wou voor mij in onderaanneming werken. Omdat ik was al pas begonnen. En die vroeg of die mij niet kon helpen. En toen heb ik gezegd, wil je niet in dat gesprek komen, kom je meer in dienst te komen werken. Ah ja, is goed. En dan had ik daar een goed gesprek mee. Dat klikte goed en zo. Ja, was bereid om te leren. Was nog jong, dus ik kon nog kneden en zo. Ja. En die heeft hier ook langs te gewerkt. Ik heb er ook veel aan gehad hoor. Maar uiteindelijk heeft die mij het grootste bedrogen van iedereen.

[spreker 2] Oei, oké.

[spreker 1] Ja, heel erg. Maar ja, goed. Ik kan dat wel tegen u zeggen, maar uiteindelijk mijn heel bedrijf gewoon gekopieerd. Ja, echt. En dan zelf begonnen. Ja, maar ja. Ja, heel erg. Bij hem had ik gewoon een goede klik. En hij had al een beetje ervaring met tenderwerk en zo. Dus daar was de stap eigenlijk al gemakkelijk om te maken. Maar voor mij was dat dan ook nu om personeel te hebben. En dan de andere, de tweede heb ik dan laten werken omdat hij bij mijn stage had gevolgd. Ja. En dan de persoon aan. Over die stageperiode was ik wel tevreden. Ik dacht, ja, dat gaat ook nog wel goed komen. Maar die bleef, ja, heel fel detail, detail. Ja. Het liefst dat ik op hamer heb. Oh, zou ik dat glas, zou ik dat hier zetten? Hoe staat dat op beeld? Of zou ik dat hier zetten? Hoe staat dat op beeld? Of hoe hier? Wij zetten dat gewoon hier. Klik, foto. En als de klant dat stoort, dan zetten we die wel ergens anders. Snap je? En ik kreeg dat er niet uit. Ik kreeg dat er niet uit. En dan nog een andere. Die hadden we op gesprek laten komen. Van heel veel sollicitanten. En die worden zelfs wel een beetje overqualified. Dat we zoiets hadden van, het gaat hier wel genoeg hebben. Voldoening uithalen. Maar uiteindelijk was het een minste persoon.

[spreker 2] Oh, oei.

[spreker 1] Wij waren daar zo waanzinnig. We hadden er eigenlijk zelf schrik van. De eerste persoon en ik dan. Want die deed mee met mij. Om sollicitaties te doen. En we hadden er eigenlijk allebei schrik van. Omdat het zo goed was. Oei oei, wat gaat dat zijn? En dan is er nog een periode. Het ging een half jaar. Een kameraad zijn vriendin heeft hier dan gewerkt. Voor de marketing. Dat was eigenlijk meer een veste langs mijn kant. Maar goed, daar heb ik me ook mee aan de voet geschoten gehad. Dat was ook niet zo'n slim idee om te doen. Dat was ook om te helpen. En nu. Dus hoe het dan ook nog nu is. Mijn vrouw doet alle financiën. Dus ik verloor daar heel veel tijd mee. Dat was bij mij enig chaos. Ik liet haar altijd liggen. Dus dat was super slecht. Dat was zo slecht dat ik moest oppassen. Dat ik niet in de problemen ging geraken.

[spreker 2] Oh oei, oké.

[spreker 1] Ja, omdat het zoveel chaos was. Het laatste half jaar zijn we heel veel bezig geweest. Om alle papierwerk in orde te krijgen. En ik weet nu allemaal. En nu is het allemaal in orde.

[spreker 2] Oké, gelukkig.

[spreker 1] Ja, nu zie je echt de cijfers goed stijgen. Mijn vrouw doet dat heel goed. Mijn vrouw kijkt alle inkomenden na. Alle uitgaande facturen. Alles wat betaald moet worden. Ze doet de volledige BTW-aangifte. En voor mij. Die facturen. Dat is enig stress gewoon. Ik weet dat dat het belangrijkste is van het bedrijf. Maar ja, ik doe dat niet graag.

[spreker 2] Nee, dat snap ik. Mijn papa houdt zijn handen daar ook vanaf. Ja. Inderdaad. En heeft u er dan al eens aan gedacht om dan toch zo iemand wel in dienst te nemen? Of dat is eigenlijk nooit echt een optie geweest?

[spreker 1] Het bedrijf is te klein. Wij hebben niet veel uitgaves. We hebben wel veel inkomsten. Ik denk dat wij nu op... Ik weet niet. Tussen de 100 en 200 facturen zitten we nu. Dus uitgaande is wel veel. Maar inkomende... We hebben een paar onderaannemers. We hebben de auto. We hebben de verzekering. We hebben het loon. We hebben gewoon wat vast kosten van abonnementen en zo. Maar ja, nu ik de dingen niet meer heb. Nu ik de kaart niet meer heb van de zaak. Dan gaat dat mijn handen uit. Dus ik zag iets. Maar voor de zaak wel. Maar ja, goed. Vroeger, als ik personeel had, was dat broodjes en eten kopen. Die mensen maar soigneren de hele tijd. Nu gaat dat niet meer. De boekhouding zelf is ook geen raadsel meer. Wat was die betaling? Het is veel beter zo. Moet daar iemand fulltime... Wat is het? 4000 of 5000 euro voor te moeten betalen? Nee, die kost zeker niet waard.

[spreker 2] Nee, oké.

[spreker 1] Ik zeg, daar zijn we te klein voor. Te klein voor misschien niet. Maar onze structuur is gemakkelijk.

[spreker 2] Ja. En hoe hebt u in contact gekomen met die gedetineerden? En gezegd, dat kan wel een goede match zijn voor ons. Om daarmee samen te werken.

[spreker 1] Ik... Had dat ooit van een schrijnwerker gehoord? Ja. Maar daar doen ze dat vaak. Of had ik dat op tv gezien? Ik weet het eigenlijk niet. Ja, die waren daar aan het werken op tv of zo iets. Dat ze daar mochten werken. En toen dacht ik, misschien kan ik iemand voor mij laten werken. En heb ik daar contact mee opgenomen. En dat was een heel gedoe natuurlijk. Want dat moet een internetlijn zijn. Gewoon een pc aanleren. Dat moet verwijderd worden. Dat moet allemaal beveiligd zijn. En dan zijn we opleiding gaan geven. Ik en een ander bedrijf. En nu is hij eigenlijk aan het tekenen voor ons. Dus ja, en dat is wel een gedetineerde die wel lang zit. Want als die maar drie maanden zit, daar heb ik niks aan. Ja, nee. Dat was eigenlijk, hoe zeg je dat? Zeker in onze sector een nieuw idee. Ja. Want dat hoor je niet vaak.

[spreker 2] Nee, inderdaad. Daarom ben ik er wel geïnteresseerd in. Hoe je daar dan mee in contact komt.

[spreker 1] En dat kun je regelen, inderdaad. Want we hebben daar een rondleiding en alles gehad. En wat deden ze daar? Strijken, of TR-lampen maken, of andere dingen. Bandwerk. En dan zit er één man, helemaal alleen, op een pc. En dat is mijne. En ik kan dat uitbreiden. Als ik dat wil.

[spreker 2] Ja, het is echt iets nieuws.

[spreker 1] Innovatief, ja. Ja, dat zeker. Maar ja, gewoon een idee. Me bevraagt. En dan daar... Ja, en je weet niet wat die gedetineerde gedaan heeft. Maar dat maakt ook niet uit. Die mensen zitten 22 uur... In een cel. Dat is een gesloten instelling. Zitten 22 uur in een cel. En die mogen dan twee uur naar buiten. Als die niet werken. En... Goed, die hebben fouten gemaakt. Maar uiteindelijk, we betalen daar ook onze belastingsgeld voor. En als ze dan kunnen meedraaien in het systeem. En een steentje kunnen bijdragen.

[spreker 2] Ja, dat is goed. Dan is iedereen een winnaar. Die mensen zitten daar toch.

[spreker 1] Die worden al gestraft. Ik denk dat dat voor hen ook wel een meerwaarde kan zijn. Dat ze met zoiets kunnen bezig zijn. Ja, dat is ook daar een vrijbegeerde job. Heb ik al gehoord. Ze zitten er echt achter. Dus ja, dat kan. Dat ik daar op termijn wel een team kan uitbouwen. Ja. En dan heb ik ook Dropbox. En zij tippen dan iets in woorden ofzo. En zo communiceren wij met elkaar. Soms bel ik dan naar de werkhuis. En dan neemt daar een bewaker op. En soms ga ik naar daar. Om eens te kijken. Ik vind dat ook wel een chic systeem.

PERSONEELSVEROLOP

[spreker 2] Ja, inderdaad. Dat is wel interessant om te horen. En dan nog een beetje meer over het verloop. U heeft echt iedereen ontslagen. Is niemand zelf vertrokken? Of wel?

[spreker 1] Ja, er was een BO. En dan moest ik die drie maanden in dienst nemen. En dat contract liep af. Dus die heb ik gewoon dat contract laten aflopen. En gezegd dat ik die ging verlengen. Een was onbepaalde duur. Die heb ik ontslaan en uitbetaald. En de laatste is met dwingende redenen.

[spreker 2] Ja, oké.

[spreker 1] Maar dat is... Ja, daar zijn we verder. Of ja, het kan zijn dat dat nog voor het gerecht komt.

[spreker 2] Ah, oké.

[spreker 1] Dat is nog iets waar we nog lang mee gaan zitten, waarschijnlijk. Ja, daar zijn we nog niet van af.

[spreker 2] Ja, en een vraag was... Wordt personeelsverloop door u als een bedreiging of eerder een kans gezien? En ik denk in uw geval dat het wel meer een kans is.

[spreker 1] Op dit moment. Personeelsverloop? Ja. Hoe bedoel ik als personeel?

[spreker 2] Ja, als personeel eigenlijk weggaat. Of dat dat een kans of net een bedreiging is.

[spreker 1] Nee. Dat zijn altijd heel zware investeringen die je doet. En als die dan zomaar weggaan, dat is jammer. Dat is een hele grote tijd en geld die je eigenlijk kwijtraakt. Ja. En ik snap dat iedereen dat misschien wel wil. Of dat die hier werkte en zei dat ze dat echt wilde doen. Maar soms zit het er gewoon niet in. En dan is dat zo. En dan moet je daarbij neerleggen. Maar ik zie dat niet als... Hoe moet je dat zeggen? Ik zie dat niet als... Ja, een bedreiging. Ja, misschien wel als een bedreiging omdat er zoveel geld en tijd weggaat. Ja goed, diegenen die dan op zichzelf beginnen, die hebben hier heel veel geleerd en heel veel gezien. En dat kan concurrentie vormen. Maar het is belangrijk dat je je eigen waarden en normen naar voren schuift. En dat kunnen ze toch niet zomaar kopiëren. Als ze het hier niet kunnen, kunnen ze het voor hun eigen bedrijf ook niet.

[spreker 2] Dat is waar. Dat is het belangrijkste. Ja, want vaak... Literatuur komt ook naar voren dat het wel een kans kan zijn als je een bepaald personeelslid toch ontslaat. Omdat je dan meer nieuwe mensen aanneemt die meer nieuwe energie hebben. Of een betere cultuur hebben die bij je bedrijf past. Gaat u daarmee akkoord?

[spreker 1] Dat kan op termijn. Stel dat je... Stel dat je geld teveel hebt en dat maakt niet uit als je personeel zomaar ontslaat. Want bij personeel te ontslaan, dat krijg je nog eens een factuur erop van 10.000 euro. Want je moet die 3-4 maanden opschrijven. Maar stel dat dat allemaal geen probleem is, dat maakt op zich niet veel uit. Dan ga je gewoon op naar de volgende. Maar het is hier... Je bent in een doorlooptijd met opleeren en het systeem te kennen. Dat vergt tijd. Die student die hier nu werkt, dat is bijvoorbeeld iets heel goeds. Dat kost niet veel. Die komt hier 3 dagen in de week. Ze doet haar werk heel goed. Ze houdt nu een Excel-lijst bij met de opdrachten die ze doet. Ik kan nu kijken en dat evalueren. Aan wat zijn die opdrachten verkocht? Hoe lang heeft die eraan gewerkt? En wat houden we over? En wat houden we over als ik die in dienst ga aannemen? Die berekening ga ik nog maken. Maar ik ben er vrij van overtuigd dat zij winstgevend gaat zijn. Als ze hier in dienst werkt. En ja, die doet haar werk goed en de persoon zelf is ook aangenaam en leuk. Dat speelt ook mee natuurlijk, als iemand de hele tijd zat met problemen thuis of emotionele problemen, dat maakt het er niet gunstiger op voor haar dan.

[spreker 2] Nee, inderdaad, dat is waar. Ja, ik snap wel.

[spreker 1] Ik snap wel ergens dat ze zeggen, dat is een nieuwe kans. Stel dat je in een marketingbedrijf zit en daar komt iemand nu en die geeft een nieuwe schwing eraan en een nieuw leven. Ja, dat kan. Daar ga ik niet ontkennen dat dat kan. Maar ik denk dat ik op dat vlak misschien daar heel moeilijk in ben. Ik ben ook, dat gaat niet zo grappig zijn wat ik zeg, maar ik ben vrij van de oude stempel. En ik ben al blij als ik een blad papier kan printen. Ik ben een printer. Ik heb geen microfoon op mijn pc, ik heb geen camera op mijn pc. Ik ben nu dit gesprek aan het doen met u op mijn gsm. En ja, dat is hier ook allemaal een heel systeem, maar ik ken daar niks van. Dus ik ga graag doen IT en die stellen dat allemaal voor mij in. Want net gelijk met, ik dacht dat de vraag van AI ging komen in mijn sector dan. Ik ken niks van AI, hè. Nee. Ik weet daar niks van. Ik zal morgen wel zien hoe ver AI staat of dat het een bedreiging is. Op dit moment voel ik daar nog niks van. Ik wil niet zeggen dat achter drie jaar mijn job overbodig gaat zijn. Dat kan. Die kans zit er zeker in. Ik ben van de oude stempel. En als ik hier personeel zou hebben die met een hele schoen komen, ik overweeg dat zeker. Ik zou dat zeker overwegen. Maar iemand met zo teveel... Ja, ik weet het niet. Toen ik die vriendin had die hier marketing deed, die had ook allemaal ideeën. En ik heb ook toch veel van die ideeën laten doorgaan. Dus ofwel laat ik het toe en dan zeg ik ook, ja, doe maar, regel het maar. Zorg maar dat het in orde is. Ofwel doe ik het echt zelf en dan zeg ik, nee, nee, laat maar. En dan regel ik het wel. Dus ofwel laat ik het los en dan zorg je dat het in orde is. Ofwel... Dus ja, misschien wel.

[spreker 1] Misschien is het ook positief. Goeie vraag.

[spreker 2] Dank je wel. En bijvoorbeeld nu met die student waarmee je samenwerkt, hoe probeert u ervoor te zorgen dat die ook echt bij jullie gaat werken? Hebt u daar bepaalde strategieën voor? Of merk je ook gewoon vanuit haar zelf dat ze ook daar wil werken bij jullie?

[spreker 1] Dus die heeft hier gesolliciteerd. Ik heb haar dan laten langskomen. En dan heb ik gevraagd, ja, wat doe je nu? En wat zou je dan van werk willen doen als je een studentenshop gedaan hebt? En welke studentenshops heb je nog gedaan? En dan heeft ze verteld dat ze dan af en toe een 3D tekende en dat ze dat heel fijn vond en dat ze zich daar eigenlijk wel aan wou verdiepen. En dat misschien een job zou willen doen. En dan nu, twee maanden later ofzo, heb ik dan nog eens gevraagd, en weet je al wat je wilt gaan doen als die studentenjob hier gedaan is? Ik dacht, ja, want wij moeten ook dingen beginnen te weten. Zullen we een nieuwe jobstudent gaan zoeken ofzo? Want ik kreeg het werk niet meer gedaan. Dus ik moet naar een oplossing zoeken. En toen zei ze, ja, ik wil heel graag hier werken. Dit is wat ik echt heel graag doe. En ik wil niet in een ander bedrijf 3D tekenen. Dat ik zo moet muggen ziften en moet hangen en moet gaan. Toen zei ik, ik vind dit perfect eigenlijk. En ik zei, maar werk je hier ook gewoon graag? Hier binnen? Ja, zei ze. Ja, ze vindt het leuk. Dus op die manier heb ik het zo geprobeerd aan te voelen en te posten. En daarmee dat ik dan weet, oké, ze wil dat doen. Ja, oké. Ja, moet je het zeggen. Stel dat ze nu zou zeggen, ik ga iets anders doen. Dan zou ik wel haar studentenuren volledig opmaken. Omdat ik er ook tevreden over ben.

[spreker 2] Ja, maar je zou niet echt proberen om haar toch binnen te halen. Het is meer aan haarzelf.

[spreker 1] Ja, nee, nee. Als iemand zou zeggen tegen mij, ik ga toch eens daar kijken. Er is al twijfel. Ik wil toch eens daar geprobeerd hebben. Ik wil toch dat eens gedaan hebben. Dan is het gewoon nee. Dan is de deur toe bij mij. Ofwel ben je verliefd op hetgeen wat je gaat doen. Ja, ofwel ga je altijd twijfelen. Ga je altijd het gevoel hebben. Was ik toch niet beter daar eens gaan kijken. Ja, dan moet je daar gaan. Geen probleem, dan kan het zijn dat die persoon zich spijtigt. Maar dan is dat een levensles. Ja, oké. Ik wist vroeger. Ik ben laag geschoold. Ik ben gestopt met school. Ik heb in een fabriek gewerkt. Nachtposten gedaan. Vrachtwagenchauffeur. En ik wist bij vrachtwagenchauffeur, dat wil ik doen. Dat wil ik echt. En ik heb dat met heel veel passie gedaan. Ik ben heel slecht met studeren. Ik doe dat niet graag. Ik doe dat zelfs nu niet voor mijn werk. Als er nieuwe dingen zijn. Ik word er heel incontent van. Maar voor vrachtwagen, daar heb ik echt voor gestudeerd. Om daarvoor alles van de eerste keer door te zeggen. Ik heb dat wel beoefend. Ik telde het weekend af. Tot mijn kaart zei. Je mocht terug rijden. Om terug naar mijn camion te gaan. Camion te poetsen of wat is dat allemaal. Maakt niet uit, maar ik was er verliefd op. En dan weet je gewoon. Dat je dat jaren en een stuk doet. En dat je niks anders wil doen. Omdat je ergens anders een aanbieding krijgt.

EXTRA

[spreker 2] En hoe ben je dan eigenlijk tot iets gekomen? Tot deze start-up?

[spreker 1] Vrachtwagenchauffeur. Dat bedrijf was failliet aan het gaan. En dat ben ik eigenlijk net op tijd gestopt. Voordat het volledig failliet was. En dan ben ik. Had ik misschien geluk gehad. Dan was ik calculator. Bij een dakwerker geworden. Toen ik mijn eerste zoontje. En dat was heel ver rijden. Dus ik maakte heel lange dagen. En dan ben ik daar gestopt. En dan had ik dichterbij ook een aanbieding gekregen. Voor calculatorverkoper. Te worden. Daar heb ik dan. Het langste ooit in mijn leven gewerkt. Ik denk 4 jaar ofzo. En daar was ik dan. De rechterhand van de baas geworden. Ik had daar een hele goede band mee. Maar dat is dan. Om mijn dagen uit te tellen. Ik tekende dat vaak in 3D. En toen hadden ze gezegd. Kun je de poolhouses tekenen. En dan had ik de poolhouses getekend. En dan liet ik dat zien aan een vriendin. En die zei. Je moet dat renderen. Ik zei. Wat is dat renderen? Ik had nog nooit van gehoord. En dan is daarmee een aanraking gekomen. En ook dat verliefdheid gevoel gekregen. Ik wil dat meer doen. Ik wil dat vaker doen. Ik wil dat mooier krijgen. Dat is leuk. En dan. Btw. een bijberoep nummer aangevraagd. En dat heel op mijn gemak begonnen. Je kunt dan kiezen. Ofwel ga je 2 jaar nog oefenen. Tot je echt goed bent. Om dan die sprong te maken. Ofwel. Ik redden eerlijk. Je ziet mijn beelden op mijn website staan. En je ziet dat ze niet heel goed zijn. Ik leer. Terwijl ik het verkoop. Het is heel goedkoop. Omdat die mensen er niet teveel aan moeten betalen. En zo is het uiteindelijk verder en verder gegroeid. En dan is het misgelopen. Met mijn vorige bedrijf. Met de vorige baas. En toen moest ik een keuze maken. Ofwel ergens anders gaan werken. Ik had zeker nog niet klanten genoeg. En dan heb ik gesprongen. En dan was het ook nog eens. Onze dokter was toen geboren. Dat gebeurde bij het werk. Ik moest mijn bedrijf uit de grond stappen. En het was lockdown.

[spreker 2] Heftig.

[spreker 1] Dat was een heel heftige periode. Het is wel mooi om dat nu te zien. Dat het dan toch geslaagd is. Dat is wat ik bedoel. Dat verliefdheidsgevoel. Dat was ook iets bij mijn vorige werk. Ik voelde ook gewoon van. Ik weet alles. En ik ken al alles. Van hetgeen ik moet doen. Mijn drive is weg. Ik begon dat hier ook te herkennen. Als de drive weg is. Is het heel moeilijk. Dan beginnen ze meer loon te vragen. Dan is het meer en meer en meer. Je geeft maar iedere keer toe. Een elektrische fiets. Een Iphone. Meer loon geven. Meepakken op teambuilding. Formule 1. Ik weet niet hoeveel geld het kost. Het is allemaal niet goed genoeg. Je kunt blijven proberen. Je kunt blijven geven. Uiteindelijk zijn ze niet meer tevreden. En is het gedaan.

[spreker 2] Dat is spijtig. Ja.

[spreker 1] Dat is wel spijtig. Zoals jij zegt. Die jongen is nu weg. Het is heel goed voor het bedrijf. Het bedrijf draait nu veel meer winsten. Die jongen kost het heel veel. Op zijn leeftijd. Dat is niet normaal. Maar goed. Hij is weg. Ik heb dan een hele periode alleen gewerkt. Met andere aannemers. Maar alleen. Dat was voor mij ook fijn. Ik had weer rust. Er is niet de hele tijd iemand aanwezig. Waar ik positief voor moet zijn. Nu mag ik slecht gezind zijn. Ik vond dat fijn. En nu is die student hier drie dagen in de week. Dus moet ik drie dagen positief zijn. En twee dagen kan ik gewoon het kwaad zijn. Als dat nodig is, is dat fijn. Dat maakt het ook leuk.

PRESTATIES

[spreker 2] Ja, dat is waar. En dan nog een laatste dingetje. De prestaties. Want hij had aangehaald. Dat het niet altijd precies juist moet zijn. Maar dat het vooral snelheid is en dat het goed moet zijn opgevolgd. Dat het snel moet gaan. Vaak zie je in grotere organisaties. Dat de prestaties puur op cijfers worden gebaseerd. Kijk jij daar ook naar? De onderaannemers qua cijfers. Of is het ook meer het kwalitatieve gedeelte. Teamdynamiek. En de motivatie dat ze hebben.

[spreker 1] Vroeger was het inderdaad teamdynamiek. En motivatie. Iedereen blij. Zorgen voor sfeer. Met af en toe momenten. Dat het heel stil was. Dat iedereen aan het werken was. Dat is wel goed op zich. Qua sfeer. Maar dan begin je te zien. Dat ze naar elkaar beginnen te kijken. Oei, ik heb al drie opdrachten gedaan. Het is de ene gedaan. En dan krijg je dat nadien te horen. Dat is een grote opdracht. Of die heeft te weinig uitleg gekregen. Die onderlinge wedstrijd. Dat is ook zo iets. Bij onderaannemers. We zijn nu meer winst aan het draaien. Bij de onderaannemers heb ik het ook anders gedaan. Ik werk samen al met een. Vier of vijf jaren. Dat is iemand van Bangladesh. Die kreeg per opdracht. Kreeg die betaald. Buitenkant, binnenkant, appartement of tuin. Allemaal aparte prijzen. Dan stuurde ik gewoon door. Ik zei altijd. Ik moet dat binnen de drie dagen hebben. Want mijn klant moet de eerste beelden. Binnen de vijf werkdagen hebben. Dus dat is hiermee niet. Maar ik moet dat hebben. En dat is altijd goed gegaan. En nu. Een paar maanden geleden. Hebben we dan beslist. Je krijgt van mij gewoon een fixed price. En dat is veel. Maar je gaat ook veel meer doen. En daarmee heb ik dan ook twee onderaannemers. Eruit kunnen doen. Omdat ik nu hem meer geef. En ook meer betaal. Maar vooralsnog. Draai ik wel meer winst. Dan heb ik nog een van. Dat was die ene van Bangladesh. Nog een van India. Hetzelfde verhaal. Die heeft altijd van een begin een fixed price gekregen. Maar dat is dan ongeveer. Tussen de tien en de vijftien opdrachten. Eén keer wat meer, één keer wat minder. Dus dat is de bluts met de bul. Bij ons is dat hetzelfde. Ik kijk niet per opdracht. Hoeveel uur heb ik eraan gewerkt. En hoeveel minuten. De student doet dat nu wel. Maar dat is puur voor evaluatie. Dat is niet voor controle. Want ik doe dat bij mijn eigen ook niet. Bij mij zit dat in één grote pot van één maand. En ik zie gewoon. Die omzet heb ik. Dat zijn mijn kosten. Dus ik weet gewoon. Dat ik in één opdracht tien uur te lang gewerkt heb. En een ander maar één uurtje gewerkt heb. En bewijzen van vijfhonderd euro per uur heb verdiend. Dat maakt niet uit. Het is niet dat ik dan ga focussen op die ene klant. Om te zeggen. Zo wil ik er veel meer doen. Die zitten erbij. Maar wij willen alles kunnen doen. Waarbij dat bijvoorbeeld tuinen. Eerder break-even of verlies maken dus. En ik zeg maar iets. Industriegebouwen. Heel winstgevend dus. Maar het is niet dat ik dan ga zeggen. Ik ga me alleen maar focussen op industriegebouwen. Want wij willen alles. Heel ruim. Maar dan wordt gewoon in de maand omzet gegoooid. Kijken op wat de kosten zijn. Dat blijft er over. En het is goed. En van het moment dat ik merk van oei. Die weegschaal staat niet meer goed. Dan gaan we kijken. Dan is bevel prijzen omhoog trekken. Of kosten besparen. Maar ik merkte toen ik personeel had. Dat het toen heel moeilijk was. Toen zag ik zelf ook. Die is te lang aan het werken. Ik begon mij ook op te jagen daaraan. Zeker qua tijden. Je voelt het wel. Een onderaannemer. Die maar 2-3000 euro kost. Is nog altijd de helft. Van het personeel. Iemand in dienst. Wat een onderaannemer mij opbrengt. Is veel meer. Dan een personeelslid. Ik wil het nu op 1 houden. Mijn vrouw en ik hebben heel lang gezegd. We gaan geen personeel meer aannemen. Ook met wat er gebeurd is. Maar bij haar. Hebben we wel zo iets. Dat kan goed komen. Als ze hier dan een jaar of 2 jaar werkt. En dan niet meer wilt werken. Dan hebben we daar een jaar of 2 jaar.

Het nut van het gehad. Maar alles gaat ook veel meer. Afgebakend worden nu. Niet meer zomaar broodjes. Je mag er gewoon aan gaan. Wanneer je wilt. Dat is allemaal gedaan nu. Telkens regelgeving is het beste. Daar heb ik mijn les nu ook wel in geleerd. Maar dat is moeilijk in het begin. Want je wil het personeel houden. En blij maken. Ik wil een unieke werkplaats hebben. Waar je kan lachen en spelen. Maar ook werken. Maar dat gaat niet.

[spreker 2] Nee inderdaad. Bij mijn ouders ook. Je wilt je dan iets geven. Omdat ze blijven werken. Want het is heel moeilijk om daar personeel te vinden. Maar daar maken ze gebruik van.

[spreker 1] Maar als jij ze. Als jij ze voor Pasen chocolade geeft en daar ligt een briefje van 100 euro bij. Dan verwacht je elk jaar een briefje van 100 euro. Dat is niet... Dat is zo. Dat is echt heel ambetant. We zijn er van af.

[spreker 2] Dat is waar. En als je bedrijf nu nog veel gaat groeien. In de komende jaren. Hoe zie je dan het personeel? Want dan ga je het wel terug moeten uitbreiden. Zit je daar tegenop? Of denk je.

[spreker 1] Ik wil tot een bepaalde grootte gaan. Dat ik het nog zelf met mijn vrouw aan kan. En dan misschien een student. En dan ga ik meer in de volwassenheidsfase. Waarbij ik niet echt meer ga groeien. Nee. Ik heb wel nog altijd die ambitie. Omdat in België. Zijn we het grootste kantoor op vlak van aantal opdrachten. Wij draaien echt wel de meeste opdrachten. En ik merkte in het begin. Kreeg ik veel. Die grote bedrijven. Dan kreeg ik opeens controle. En wat is het allemaal. Daar waren ze niet zo grappig mee. Maar ik denk. Ze hebben nu al ondertussen door. Dat we geen concurrentie voor hen zijn. Wij pakken van hun geen klanten af. Want die klanten. Die bij hun zitten. Die zijn alleen maar dat gewend. Die gaan niet opeens terug naar dit gaan. En wij zoeken. Stel dat je een e-mailkantoor hebt. En je wilt een huisje laten uittekenen. Dan ga je niet 1000 euro betalen. Voor 1 beeld van een huis. En bij ons betaal je dan 300 euro. En dan heb je 10 beelden. Het zijn geen hyperrealistische beelden. Die van ons zijn kwalitatief heel goed. Maar net een treden bewust. Onder die echte high end. En hoe ga ik dat doen. In mijn hoofd heb ik het al. Dat ik even hard blijf doorwerken. Tot we een hele grote pot hebben. Geld. Een hele grote pot. Dat ik me daar geen zorgen over moet maken. En dat ik dan een jaar of 2 jaar. Probeer en investeer. In die mensen. Of in mensen. En kijken wat er uitkomt. Want je kunt dat niet voorspellen. Stel dat dat goed gaat. Dan kun je doorgroeien. Stel dat dat niet goed gaat. Dan moet je dat weer terug opnieuw doen. Want dat geld slurpt zo weg. Dat heb ik nu ook gemerkt. Ons hele geld is volledig op en weg. Door het personeel. En nu die rechtszaken en alles. Dat zal er ook nog aan zitten komen. Dat is ook nog. Dat kost allemaal geld. En ook hoe moet je het zeggen. We moeten flexibele bureaus hebben. Dat kunnen we ook rechts staan. Dat is beter voor de rug. De week daarna had iedereen van die flexibele bureaus. Mijn pc gaat niet meer snel genoeg op. Een nieuwe pc. Dat kost allemaal investeringen. Dat is eigenlijk niet nodig.

[spreker 2] Ja, is dat niet nodig.

[spreker 1] Ik wil die mensen gelukkig hebben. Tuurlijk. Op dat moment lijkt dat nodig. Terwijl als je er nu op terugkijkt. Dan had ik dat kunnen wachten. Of geleidelijk aankunnen gaan. Ik heb dan

ook geld in mijn hand. Dus het is goed dat mijn vrouw... Maar dat is wat ik wel in gedachten heb. Om rustig te kunnen groeien.

[spreker 1] Eerst even terug stabiliseren. En dan een goed plan uitschrijven. Mensen veel meer regels geven. Veel meer regels. Ja. Ik ga je een voorbeeld geven. Hoe dat hier aan toe ging. Mijn vrouw moest geopereerd worden. Die had hernia. Dus ik moest al voor de kinderen letten. Ik weet niet hoe allemaal. Mijn vrouw moest geopereerd worden. Mijn vrouw lag boven. Dan moest ze naar het ziekenhuis. Ik zeg dat tegen iedereen. Iedereen weet wat ze moet doen. Ik kom avonds terug. En ik kijk. En er is niets uitgevoerd. Bij toeval. Iemand anders. Ging op iemand anders zijn pc. Omdat hij iets nodig had. Niet ik. In de geschiedenis van de tabbladen. En die zei. Je moet eens komen kijken. Vanaf het moment dat ik thuis vertrek. Dat ik de deur toetrek. Internet tot het einde van de dag. Gewoon niks gedaan. Op streams. Wat is dat allemaal. Dat was de mentaliteit.

[spreker 2] Dat is echt erg. Je bent dan met familie zaken bezig.

[spreker 1] Zo was dat continu. Ik draaide mijn rug. We gaan een keer met de kindjes weg. Want dat is heel moeilijk met onze dochter. Om dat te doen. We gingen een keer naar een dierentuin. En we zijn weg. En we komen terug. En dan komen we erachter. Dat een van zijn eigen bedrijven zat te werken.

[spreker 2] En jij betaalt die daarvoor. Dat is heel erg.

[spreker 1] Ja ik betaal die daarvoor. Dat is schrijnend gewoon. Amai. Dat is wat er gebeurd is. Dan moet ik nog een manier opvinden. Hoe ga ik dat kunnen afbakenen. Dat weet ik al. Door contracten onder een neus te vlammen. En nooit meer dat toe te laten.

[spreker 2] En misschien zo'n concurrentiebedding ondertekenen.

[spreker 1] Ik heb dat gedaan. Ik heb dat gedaan. Ik heb dat getekend. Het grappige is. Die heeft me ooit eens gevraagd. Mag ik dat rap doen. Dat was dan iets van kasten. Hij had nog één klant van kasten. Die maakt keukenkasten. Of dressingkasten. En hij vroeg aan mij. Wil je die overnemen of niet? Toen die in dienst kwam. Ik zeg nee. Dat is veel te klein. Dat was 30 euro ofzo. Dat was meer geld. En mijn boekhouders. Hij deelt die klant dan met die kasten. En dan heeft hij dat ooit eens aan mij gevraagd. Mag ik dat rap tekenen? Ik ben toch klaar met werken. Heb ik gezegd dat is goed. Tekenen dan maar. Al mijn dingen van de kaart geveegd. Die concurrentiebedding. Omdat ik dat één keer gezegd heb. Dat is oké. Doe maar.

[spreker 2] Dat is erg eigenlijk.

[spreker 1] Dat is onze ervaring met personeel. En dat is gewoon niet positief. Het is heel negatief. Maar het zal nog aan mijn eigen gelegen hebben. Door ze te veel vrijheid te geven.

[spreker 2] Het is hoe je ernaar kijkt uiteindelijk. Je verwacht nog altijd dat mensen je respecteren. Omdat je hun werk geeft. Maar dat is vaak ver te zoeken.

[spreker 1] Dat is nu niet verkeerd bedoeld wat ik nu ga zeggen. Tegen u of uw medestudenten. Ik denk dat de school dat wel deels mee te maken heeft. Als je vroeger bekeek. Je moest echt. Als ik ging werken. Of begon te werken. Je moest echt heel veel respect hebben. Je kwam tien minuten eerder op tijd. Je had geen eisen. Als je ergens ging werken. Ik wilde een auto. Ik wilde een gsm. Ik wilde een laptop. Het is gewoon standaard. Weet je wat dat kost? Je zit 18 jaar. Of je zit 21. Je bent al aan een auto te vragen. Een gsm. Toen ik was aan het werken. Ik heb 1200 euro minimumloon. Twee jaar gewerkt. Ik kwam van de camion. Dus ik verdiende daar twee of drie keer zoveel. Door al die overuren. Ik had een ambitie om die calculatie te doen. Ik kreeg er 1200 euro minimumloon. Maar dat was grijnend. Wij geraakten financieel en privé niet rond. Een jaar of anderhalf jaar heb ik mijn mond gehouden. Omdat ik zei dat ik een opleiding was. En dat is het.

[spreker 2] Ik ben nu ook werk aan het zoeken. Of je hebt net een contract getekend. Maar dat is echt gewoon tussen bedrijven. Dat die echt aan het concurreren zijn. Bij dat bedrijf krijg je die auto. Bij dat bedrijf krijg je die auto. Zelfs zonder dat je het vraagt. Waardoor dat kleinere bedrijven daar echt wel nadelen van ondervinden.

[spreker 1] Een bedrijf mag geven wat hij wil. Daar ga ik niks op zeggen. Als jij een goed profiel bent. En jij bent begeerd. Dan is de kunst voor jou om te onderhandelen. Als je het doet om te onderhandelen. Waarom niet. In elke bedrijf heb je onderhandeling. Maar het is wel een algemeen. Er is een verschil tussen. Er is ruimte om te onderhandelen. Want ik merk nu al dat ze bij bedrijf A een auto geven. En een gsm. Dus bedrijf B kan het ook geven. En daar heb je ruimte om te onderhandelen. Maar tegenwoordig is het zo. Dat als iemand al komt bij jou. Dat de vraag al gesteld wordt. Welke auto krijg ik? Welke auto? En dat is wel het verschil. Je moet niet verwachten dat je hier al een auto krijgt. Je bent al benieuwd dat je misschien een tankkaart krijgt.

[spreker 2] Dat is ook zo. Uiteindelijk voor jullie werk heb je ook niet echt een auto nodig. Buiten om naar het bedrijf te komen. Ja.

[spreker 1] Vaak is dat wel een beetje de regel. Als je zo consultant doet. Dat je wel een auto krijgt. Anders niet. Maar tegenwoordig is er al heel weinig verschil. Stel dat je student hier in dienst werkt. En die werkt hier een jaar of anderhalf jaar. En die doet dat heel goed. En die zegt, ik wil loonsverhoging. Dan zou ik zeggen, kijk voor een auto. Dat is al op de schaal veel voordeliger. Extralegale voordelen geven. Loon moet je nooit omhoogtrekken. Altijd proberen die voordelen die je hebt. Veel mogelijk. Maar ja, goed. Dat maakt het ondernemen leuk. Dat is waar. Er zitten veel aspecten in.

[spreker 2] Ja. Oké. Dat waren eigenlijk al mijn vragen. Dank je om zo'n uitgebreide en interessante uitleg te geven. Dank je om zo'n uitgebreide en interessante uitleg te geven. Als u nog aan iets denkt of zo. Dan mag u het altijd nog laten weten.

[spreker 1] Ja. Oké, super. Dank u wel.

[spreker 2] Als u wilt, kan ik op het einde doorsturen dat u ziet waaraan we hebben gewerkt. Het is vrij blijvend. U moet dat niet lezen.

[spreker 1] Maar ik kan het altijd doorsturen. Dat is goed. Veel plezier.

[spreker 2] Dank u wel.

7.6. Transcriptie interview The Data Forest

[spreker 1] Hey, goeiemorgen Silke.

[spreker 2] Hallo, goeiemorgen. Ja, dank je om hier aanwezig te zijn. Ik zal eerst mezelf even voorstellen en dan kan u hetzelfde misschien doen. Ik ben Silke Van Ophalvens. Ik doe nu mijn tweede master dit jaar. Ik heb vorig jaar een master in Supply Chain Management gehaald. En nu doe ik nog een master in Innovatie en Ondernemerschap. En momenteel ben ik samen met een vriendin een duothesis aan het schrijven over personeelsverloop in start-ups. Dus we onderzoeken eerst de dynamische rollen die aanwezig zijn in een start-up. Dan een beetje hoe die match tussen een sollicitant en de start-up wordt bepaald. En dan wordt er verder gekeken naar is er veel personeelsverloop in een start-up en wat is de impact daarop op de bedrijfsprestaties. Dus daar zijn we nu een beetje mee bezig en aan het onderzoeken.

[spreker 1] Oké, top. En is dat een vaste lijst van vragen of is het een gesprek waar je meer indiept?

[spreker 2] Ja, ik heb wel wat richtvragen die ik een beetje wil stellen, maar we kunnen er altijd een beetje op uitwijken. Ik moet niet al die vragen ook gesteld hebben. Het is gewoon een beetje een beeld ervan krijgen hoe het in jullie bedrijf gaat.

[spreker 1] Oké, perfect. Zoals ik al zei, ga ik inderdaad kwart voor twaalf zeker weg moeten. Maar ja, we hebben toch wel een tijdje om daarover te spreken met jullie.

[spreker 2] Dat is waar. Nee, dan mag je je zelf eens voorstellen of de start-up misschien. Dat is wel interessant om met te beginnen.

[spreker 1] Ik ga beginnen met de start-up. De Data Forest is een kleine start-up in consulting. Dus data services. Wat we typisch doen is dat we bouwen voor klanten. Dashboards bijvoorbeeld. Data applicaties in het algemeen eigenlijk. Iedereen in onze ploeg werkt eigenlijk ook voor klanten. In ons geval zijn dat dan specifiek overheden of bedrijven met een zinvol doel. Want binnen de Data Forest proberen we ons enkel te richten op projecten die de wereld een beetje beter maken. Dus we hebben een specifieke focus. Dat betekent dat we ons ook daarop inzetten. Wat voor ons belangrijk is in het algemeen, is onze purpose, onze missie, de waarde. Dat we allemaal geallineerd zijn rond wat we eigenlijk willen bereiken, waar we naartoe willen. Kan daar wel wat concreter over worden of kan je dat op mail ook doorsturen als je wil. Maar we hebben een heel duidelijk beeld ontwikkeld. In een start-up is dat typisch dat dat eigenlijk initieel meer in de hoofden van mensen zit. En dat je dat op een bepaald moment wel moet gaan uitschrijven. Om zeker te zijn, als we nu willen groeien, hoe willen we dan vooruit? En inderdaad, die match tussen een sollicitant en een start-up, hoe gaan we die dan bepalen? Dat is enerzijds natuurlijk op harde competenties. Dat is een gans verhaal dat ik nog kan vertellen straks. En dat is anderzijds ook, wat ik net zei, meer op waarde en doelen en meaning en purpose en dat soort zaken. De Data Forest bestaat drie jaar. Het was gestart door Michiel Mechelmans. En heeft nu een ploeg van zes personen, waarvan drie personen meer dan tien jaar ervaring hebben. En drie personen minder dan drie jaar ervaring. Dus we zitten daar wel met een kloof.

[spreker 2] Ja, inderdaad.

[spreker 1] Het zijn drie junioren mensen. Of junior-medior. Wat dan eigenlijk wel een beetje atypisch is. En dan één seconde over mij. Ik heb eigenlijk het grootste deel van mijn carrière in start-ups gewerkt. Ik heb zelf mijn start-up gestart in 2006. En ook in data consulting. Maar wel breder toen. Dus we deden ook banken en telecoms. En we waren iets meer gericht op data science dan visualisatie. Dus iets meer algoritmes dan visualisaties. Maar voor de rest waren we eigenlijk gelijkaardig. En dat heeft toch aan een lange tijd een ploeg van vijftien, vijftien man geweest. En pas in de laatste jaren, tussen twintig en vierentwintig, is dat versneld. En was ik verantwoordelijk voor 120 man.

[spreker 2] Oh, amai.

[spreker 1] Maar ik zei dat dat me iets minder boeide. En dus ben ik daaruit gestapt. En nu met Michiel ingestapt in Data forest. Specifiek ook voor de purpose eigenlijk. Omdat Michiel iets aan het doen is dat ik mooier vind dan gewoon voor banken te blijven.

[spreker 2] Ja, snap ik wel.

[spreker 1] Dus dat is een beetje ons verhaal en hoe ik daar dan in terecht gekomen ben.

[spreker 2] Ja, dat is wel heel interessant. Fijn dat je ook al zoveel ervaring hebt met dan eerst een eigen start-up. En dan nu mee in een andere start-up ingestapt.

[spreker 1] Ja, ik vind het concept van een start-up wel heel tof. Ik vind dat boeiend. Je zit in een heel klein bedrijf. Maar je probeert wel diensten te leveren aan grote bedrijven. Daar gaat bijvoorbeeld Digitaal Vlaanderen voor. Dat is eigenlijk een vrij grote organisatie die verantwoordelijk is voor de digitalisering van de Vlaamse overheid. Dus dat is een hele grote klant met veel politieke spelletjes. Dus je ziet zowel wat het kan zijn in een klein bedrijf als wat het is in een groot bedrijf. Dus dat is wel boeiend om die twee te vergelijken. En dan vind ik het wel fijn om ook een deel van je tijd in dat start-up verhaal te zitten. Want een deel van de tijd lopen we ook in grote organisaties rond. Dat is ook altijd geweest.

DYNAMISCHE ROLLEN

[spreker 2] En in welke fase zit nu de start-up qua groei? Of is het nog een beetje op start?

[spreker 1] We zijn eigenlijk op start niet. In september zijn er twee mensen bijgekomen. En in januari ben ik erbij gekomen. Dus dat betekent dat we ineens wel verdubbeld zijn op een paar maanden tijd. En dat zijn we nu even aan het verwerken. In de zin van, we moeten zien dat er genoeg werk is voor iedereen. Want we hebben wel ambitie om verder te groeien. En met mijn komst in het eerste kwartaal hebben we ook wel echt een aantal dingen op punt. Je zet ze rond, missiewaarden enzo. En we gaan dingen uitschrijven die ons toelaten. Want ook onze offering. Wat doen we? Offering betekent, als je nu een elevator pitch, je komt iemand tegen die een belangrijke functie heeft. Je moet even uitleggen waarop je komt, een sollicitante. Je moet even zeggen, wat doen we juist? Dan moeten we dat wel heel duidelijk kunnen zeggen. We kunnen moeilijk zeggen,

als mensen met een vraag komen, dan lossen we die op. Dus je moet een beetje kunnen zeggen, wat is je specialiteit? Die dingen hebben we eigenlijk allemaal uitgeschreven. Die gaan we nu al een beetje lanceren op LinkedIn. En op onze website om een beetje reclame te maken voor wat we doen. En dan hopen we toch dat meer en meer klanten zeggen, dat zijn de mannen die we nodig hebben. En dat we dus verder kunnen mensen aanwerven. Nu moeten we eerst zien dat eigenlijk alles intern goed genoeg loopt. Ja, vooraan kunt gooien. Om de volgende stap kunnen zetten qua recruitment.

[spreker 2] Oké. En zijn er nu al in jullie rol of jullie functies echt vaste functies? Of is iedereen eigenlijk een beetje door elkaar de dingen aan het doen?

[spreker 1] We zitten er een beetje tussen de twee.

[spreker 2] Ja.

[spreker 1] Dus er is wel het besef dat rollen gaan nodig zijn. Het zijn eerder rollen dan functies. Omdat de meesten hun hoofdrol is ook consultant zijn bij klanten. En ook daarin hebben we verschillende profielen die we ook meer en meer aan het uitwerken zijn. Dus mensen die dashboards ontwikkelen, mensen die projecten begeleiden. Ik ga allemaal projecten begeleiden. En iemand junior die gaat rapper ingezet worden om een dashboard uit te werken. Dus we hebben zowel verschillende rollen die we uitvoeren bij klanten, maar daarnaast hebben we binnen de start-up ook een aantal taken die moeten gebeuren. Zoals we ervoor zorgen dat we marketingmateriaal ontwikkelen. We zorgen ervoor dat onze operations goed lopen. En dat onze sales goed loopt. En we hebben daar dus ook inderdaad wel verschillende patches. Dus elke persoon binnen de data forest draagt eigenlijk wel meerdere patches. Dat zijn dan die rollen. Die zijn nog niet uitgeschreven, maar we hebben wel een idee... Er is wel een vaag concept. Er is iemand verantwoordelijk voor technologie. Er is iemand verantwoordelijk voor het operationele. Er is iemand verantwoordelijk voor sales. Er is iemand verantwoordelijk voor marketing. Er is iemand verantwoordelijk voor recruitment. En dan ben ik er, denk ik. Dus dat zijn ook zo... En dan is er iemand verantwoordelijk voor het people-gebeuren. Het HR-gebeuren, de coaching en feedback. Evaluatie enzovoort. En er is iemand verantwoordelijk voor het financiële. High-level is dat begrip er. We zouden kunnen nog wat verder van die vage rollen naar taken meer gaan. Die taken liggen dan bij jou en die taken liggen bij mij. Want af en toe zien we wel dat het niet 100% duidelijk is. Hoort dat bij mij of bij jou? Op mijn zin kon je dat wel doen, maar dat is vandaag nog niet echt noodzakelijk. Wat wel spannend is... We hebben één aandeelhouder, dat is Michiel. Het is één iemand die de zaak in handen heeft. En dus hebben mensen toch nog altijd de neiging om bij elke finale-go of beslissing naar Michiel te lopen. En dat is het officiële stuk. Dus mensen zeggen, ik ben wel verantwoordelijk, maar ik zal toch eens even aan Michiel vragen dat het wel akkoord is. Dat is het officieuze stuk. Als mensen niet helemaal akkoord zijn, lopen ze ook eens naar Michiel om te zeggen, Michiel, ik ben eigenlijk niet helemaal akkoord. Dus dat is wel iets dat we op termijn moeten verbeteren. Dan moeten we ook onze verantwoordelijkheid pakken en zeggen, oké, nee, voor dat stuk gaan we wel rechtdoor. En voor bepaalde stukken, vraag ik nog aan Michiel, en voor andere stukken maken we wat meer snelheid. En dat is een dynamiek die natuurlijk gegroeid is, historisch. Logisch is omdat de financiële belangen

erop zijn. Maar die ons op een bepaald moment wel gaat tegenhouden om snelheid te maken en te groeien.

[spreker 2] Ja, inderdaad. Dat wordt ook vaak in de literatuur besproken, in het begin zijn het heel generalistische rollen, maar dan moeten ze eigenlijk specifiekere worden. Maar dat is de afweging van hoeveel flexibiliteit wil je nog en hoeveel structuur wil je in je start-up gaan implementeren.

[spreker 1] We weten het allemaal high-level en iedereen pakt zijn verantwoordelijkheid op en we weten wie we moeten aanspreken. Maar dat is niet zo echt in detail uitgeschreven. En we hebben dat in het verleden pas gedaan, toen we een tussenlaag van managementschips hebben gegeven. Dus dan hadden we plots wel door van oei, ja maar ja, die mensen rapporteren nu aan die mensen en wij zitten daar dan nog boven. Voor welke beslissing ga je bij wie? Als je maar één laag hebt, en nu hebben we eigenlijk één laag, dan wijst zichzelf dat een beetje uit. Maar dan als je aan iemand vraagt wil jij meer verantwoordelijkheid pakken en je krijgt echt een officiële managementtitel of whatever, dan komt daar zo'n soort tussenlaag, dan moet het wel veel duidelijker worden van waarvoor lopen we nog naar de top en wat is die tussenlaag dan. Dat is zo het moment dat dat echt wel moet uitgeschreven worden, in mijn ogen. Nu kunnen we daar eigenlijk nog wel mee leven dat de verantwoordelijkheid, dat we duidelijk weten van oké, die persoon is dat, maar dan op taakniveau gaat dat nog wel eigenlijk. Want het spannende is, we zijn een analytische ploeg, dus we hebben soms wel de neiging om te overdrijven en te overdenken. We hebben al langs onze salesprocessen uitgeschreven, ik denk dat er veel grote bedrijven hebben die niet zo'n gedetailleerde salesprocessen hebben als wij. Dus soms denk ik, in een paar bullets is het eigenlijk ook voldoende.

[spreker 2] Ja, maar misschien eens dat je met meer personeel zit, dat dat ook wel vlotter gaat en dat je minder gaat overdenken of zo.

[spreker 1] Ja, dat heeft ook een beetje te maken met cultuur. Er is gisteren ook weer een nieuw boek uitgekomen over consentbeslissingsvormen, de consentbeslissingsnaam? Consentbesluitvorming, past. Sorry.

[spreker 2] Maakt niet uit.

[spreker 1] Consentbesluitvorming, supertof concept en ik denk dat we daar wel naartoe moeten. Ik zal het even in de chat zetten, het boek. Dat is voor mij de volgende stap. Ik ben altijd wel fan geweest in een organisatie waar mensen betrokken zijn. Maar je kunt, en dat is zeker bij ons het geval, maar je kunt wel terecht komen in een draagorganisatie waarbij iedereen over alles zijn uitspraak of zijn mening wilt kunnen zeggen. En dat maakt ook geen zin. Consentbesluitvorming houdt het midden tussen duidelijke rollen, vooruitgaan en toch mensen betrekken ook. Het is niet zo autoritair. Eén iemand zit van boven en die maakt alle beslissingen. Dat is wel een zoektocht binnen een klein bedrijf. Hoe ga je niet voor consensus, want dat is dan het alternatief, dat iedereen moet akkoord zijn of je bent geblokkeerd. En hoe blijf je ook weg van, ja, Michiel beslist alles en wij volgen, en we gaan ook alles, voor elk detail, nog eens terug om te gaan vragen omdat het wel akkoord is.

[spreker 2] Dat is inderdaad wel een interessant vraagstuk. Ja. Ik ga dat boek zeker eens bekijken.

[spreker 1] Ja, dat is superboeiend. Ook om van op de hoogte te zijn voor later ook. Maar dat is wel een valkuil. Als ik kijk naar mijn eerste start-up van twintig jaar geleden, ik heb daar ook wat artikels over geschreven op mijn LinkedIn, over fouten die ik gemaakt heb toen. In het begin dacht ik dat ik overal een expert moest zijn en dat ik over alles een mening moest hebben. En het is pas door meer ervaring dat je eigenlijk gaat loslaten en dat je zegt dat het niet zo belangrijk is om de perfecte beslissing te maken. Er zijn andere dingen, je moet je ploeg betrekken, je moet zien dat mensen enthousiast zijn, dat ze mee zijn met het verhaal. Soms is het beter om een beslissing aan iemand anders te geven, ook al denk je dat het niet absoluut de beste is. Maar alles bij je houden is het slechtste wat je kan doen. In veel omstandigheden. En dat zijn ook visies. Er zijn heel succesvolle, autoritaire leiders die alles bij hun houden. Dat zie je vandaag ook in de wereld. Het is niet dat je zo niet kunt komen.

[spreker 2] Nee, maar ik denk tegenwoordig dat het meer aan het switchen is naar een andere... Je hebt er twee kampen en alles ertussen.

[spreker 1] Dat is waar. Ik zie ook nog altijd heel veel autoritaire leiders. En die raken ook nog aan het top van de grote organisaties.

[spreker 2] Dat is waar.

[spreker 1] Maar er is wel meer bewustmaking dat die stijl een keuze is. En dat er alternatieven zijn, dat is wel interessant.

MATCHKWALITEIT

[spreker 2] Oké. Dan wil ik eens verdergaan op de match. Hoe dat dan een beetje bepaald wordt. Hoe jullie ervoor kiezen dat iemand in jullie bedrijf mag beginnen werken.

[spreker 1] Eerst en vooral is er die dimensie skills. Of skills en interesses. We hebben vorig kwartaal een oefening gedaan. Wat zijn nu alle competenties die je kunt bedenken die voor onze activiteiten nodig zijn? Dat gaat over harde competenties. Bijvoorbeeld kennis van de juiste software. Power BI. Of kennis van soft skills. Communicatieskills. We praten veel met een business, dus je moet een correcte conversatie kunnen voeren. Amai, dat was een slecht moment van een goeie conversatie. We hebben een hele lijst van 200 skills.

[spreker 2] Dat zijn er zeer veel.

[spreker 1] Ja, inderdaad. Pas op, de meeste zijn ook wel relevant. Maar opnieuw, we zijn een analytische ploeg. En van die lijst hebben we bepaald wat nu essentieel is voor ons als bedrijf. En ook voor twee belangrijke rollen. Bijvoorbeeld de rol van BI-analyst, wat een heel typische rol is in onze organisatie. Wat zijn de minimumvereisten die wij noodzakelijk zien voor de rol van BI-analyst? Natuurlijk, bij een junior gaan we daar flexibeler mee om, want we weten dat hij nog niet alles gedaan heeft. En bij een senior gaan we toch... Wat ik in mijn voororganisatie wel eens deed, is ik stuurde gewoon die lijst door naar mensen en ik vroeg die in te vullen. En dat was eigenlijk hoever dat die overlap was. Vandaag doen we dat nog eerder met gesprekken omdat we iets kleiner zijn,

maar ik zie me dat op het termijn ook wel terug doen. Dus dat is eigenlijk de technische match. Kan die persoon voldoende zaken die wij ook nodig hebben binnen ons bedrijf? En dan wil ik wel zeer graag meedenken aan verschillende rollen. Ik sprak daar straks al over rollen. Dus een keer dat je projectbegeleiding doet, is het niet meer nodig dat je dat technische tools in detail kent.

[spreker 2] Nee, dat is waar.

[spreker 1] En omgekeerd, je hebt soms mensen die heel goed zijn in het menselijk contact. Je hebt soms mensen die heel goed zijn in het technische. En eigenlijk hebben we de beiden wel nodig en maken wij soms groepjes. Als je die twee samenzet, gaan die een heel goed probleem kunnen oplossen. Dan zegt een klant soms, dat type profielen heb ik al, maar ik heb nog die nodig, die technische sterke gast. Oké, dan is dat ook nuttig. Dus we proberen daarin telkens wel wat te puzzelen naar het individu toe. Bij die persoon zijn kennis en zijn interesses, zien we daar een groeipad dat in lijn ligt met onze behoeften en ons groeipad. En dan gaan we natuurlijk met klanten ook spreken, we kennen onze klanten vrij goed. En we kunnen dan inschatten, dat profiel zou bij die klant wel eens kunnen passen.

[spreker 2] Dat is wel slim.

[spreker 1] Dan gaan we zo ver dat we de klant zijn advies vragen. Hebben we hier iemand gezien waar we heel erg in geloven? Of wat daar een beetje twijfel bij hebben, maar misschien voor jou zou het kunnen relevant zijn? Dan betrekken we de klant mee in het gesprek. Dat gebeurt.

[spreker 2] Amai, dat hoorde ik niet veel. Dat is wel slim, ja.

[spreker 1] Als je een goede relatie hebt met je klant, dan kan dat. Als je een partner bent voor je klant, kun je ook zeggen, we zijn hier iemand tegengekomen die uitzonderlijk goed is. Wat denk je ervan? En dan verlaagt het risico ook voor ons om die persoon aan te werven. Want dat is wel een idee hebben, misschien kan die bij die klant wel terecht. We doen dat ook vooral in transparantie. Dus ofwel doen we dat geanonimiseerd en zeggen we, kijk, het is dat type profiel. Ofwel zeggen we tegen die persoon, mogen wij uw cv ook eens doorsturen naar onze klant? Zodat ze kunnen meekijken naar uw dossier. Dus we gaan nooit gegevens verspreiden. We zitten ook in data, dus we weten hoe dat gaat. Dus ik ga nooit iemand zijn cv zomaar doorsturen naar een klant. Zonder dat die het daar weet van. Dus dat is dat stukje skills. Dus dat is zeker niet hard, dat is zeker niet van, oké, je moet AP en C kennen. We gaan ook mee denken van, oké, er zijn verschillende rollen en hoe past dat allemaal in elkaar? Maar er is wel een stukje dat de overlap groot genoeg moet zijn. En dan is er het stukje waarde. En waarde zijn ook wel ergens non-negotiable. Het is te zeggen, er zijn bepaalde dingen waar we gaan zien van, eigenlijk past dat niet in de proef.

[spreker 2] Ja.

[spreker 1] Kan je dat ook wel eens doorsturen? Moet ik mijn scherm eens even delen?

[spreker 2] Ja, dat mag.

[spreker 1] Om jou een beeld te geven, want dat kan soms wat vaag klinken. Maar ook vorig kwartaal hebben we die een beetje afgeklopt. Moet ik even mijn juiste scherm zoeken om het wat groter te zetten. Is het groot genoeg voor jou? Oké, ik vind even mijn juiste blad niet.

[spreker 2] Dat is oké.

[spreker 1] Commitment. We zijn gemotiveerd en we willen erin slagen. Dus we zijn betrokken met wat we doen. Natuurlijk verhogen door te zorgen dat onze mensen ook op projecten zitten die ze boeiend vinden.

[spreker 2] Ja, natuurlijk.

[spreker 1] Dat is belangrijk. Want uiteindelijk kunnen we niet zeggen, we willen dat je heel enthousiast bent over dit project. Als je zegt, dat raakt mij niet. Dat mensen ervoor gaan. Dat ondernemerschap zien we ook wel in onze ploeg. Dus we hebben die waaien ook niet uitgevonden. We hebben niet gezegd op een dag, dat is onze droom. Nee, we hebben gezegd, wat leeft er in de ploeg? Wat zien we vandaag en wat willen we versterken aan de toekomst? Dat ondernemerschap. Ze zien een probleem, ze pakken het vast, ze doen een voorstel. Dat stukje caring. Voor elkaar zorgen. Iemand ziet een probleem, iemand kan iets niet goed. Hoe gaat het daarmee om? Geef je die iemand zijn voeten of ga eens kijken of je kunt helpen. Ook belangrijk. Dat stukje helpen, dat hoort daar wel bij. We zorgen ervoor dat mensen en onze klanten ook kunnen schitteren. Wij doen iets voor klanten, maar de bedoeling is dat die klanten daarmee op het podium kunnen staan. Als zij het niet zinvol vinden, is het niet zinvol. Dat zit wel in consulting DNA. En dan een stukje ambitie. Uiteraard willen we groter worden, maar we willen ook onze waarde niet laten schieten. En dan een stukje optimisme. Dat heeft er ook altijd in gezeten in de ploeg. Het is niet dat we zeggen, kijk eens wat er allemaal slecht gaat in de wereld. Het is eerder van, we denken dat wij op onze manier iets zinvol kunnen doen. Vanuit een positieve insteek, eerder dan vanuit een soort frustratie. Dat zijn dingen waar we wel op letten. Stel dat we morgen iemand tegenkomen, ik heb morgen twee sollicitatiegesprekken. Als dat mensen zijn die de hele tijd aan het kankeren zijn op alles er nog wat. Of die alles op iedereen steken. Die zeggen, ik maak geen vooruitgangen, maar het is nooit mijn fout. Ja, dan ga ik wel voorzichtig zijn, want dat gaat waarschijnlijk niet passen in ons DNA.

[spreker 2] Nee, dat snap ik.

[spreker 1] En omgekeerd, onze values ook. We willen zinvolle dingen doen voor de wereld. Als er iemand toekomt en die zegt, kijk, mijn enige doel in het leven is zoveel mogelijk geld verdienen binnen de volgende vijf jaar. Ja, dan gaan we die waarschijnlijk laten passeren. Dan gaat dat niet de juiste persoon voor ons zijn.

[spreker 2] En hebben jullie al aanwervingen gedaan en daarna pas gemerkt van, ah nee, het matcht toch niet? Of hebben jullie dat binnen de dataforest nog niet gehad?

[spreker 1] Of values niet, omdat we eigenlijk ook altijd... Michiel is daar ook altijd voor uitgesproken in geweest, van in de start. Dus die is van in het begin, in zijn positionering is hij daar heel duidelijk over geweest van, ik wil hier fijne dingen doen voor de wereld. En dus we trekken ook wel mensen aan die daar op een gelijkaardige manier in staan.

[spreker 2] Ja, oké.

[spreker 1] Dus dat valt wel best mee. Nee, op die waarde zit eigenlijk iedereen gelijk. Dus we helpen elkaar, we zijn ambitieus, we gaan ervoor. Dus daar zit nee, en dat is ook niet in het verleden geweest. Er is van één iemand dat ooit afscheid genomen en al de rest is er nog, sinds de ANWB. En dat afscheid was meer omdat dat een mismatch was met onze klanten en met de technische skills, eerder dan met de waarde. Maar ik weet ook niet alles van dat dossier, want dat was lang voor mijn tijd.

[spreker 2] Ah ja, oké. Maar dat was niet helemaal een match, maar als ik het goed begreep was dat niet op waarde.

[spreker 1] Maar in ieder geval op de competenties en taal ook. We werken wel redelijk voor Nederlandstalige klanten. Dus het is voor ons moeilijker, hoe jammer ik dat ook vind, het is voor ons moeilijker om iemand af te zetten die de Nederlandse taal niet machtig is.

[spreker 2] Als jullie beginnen groeien, dan gaan er veel verschillende mensen nog bij komen. Hoe denk je dat je die waarde zo goed mogelijk gaat kunnen bewaren?

[spreker 1] Weet je, uw waarde bewaren is niet moeilijk. En uw visie bewaren is niet moeilijk. Maar wat sommigen vergeten, is dat je daarvoor wel continu aanpassingen moet maken. Mensen denken, wat je één keer kunt doen, is één keer dat definiëren. En dat hebben we nu gedaan. En in principe moet dat niet te veel bewegen. Bijvoorbeeld, als je zegt, we willen mensen helpen om te groeien. Binnen onze organisatie. Oké. Vandaag hebben we daar inderdaad gesprekken, dus we nemen die materings erbij. We zeggen, wat kunnen we al? Wat zouden we moeten kunnen volgens je profiel? Hoe gaan we daar naartoe groeien? Oké. Vandaag is dat een goede oplossing. Misschien binnen tien jaar, als we tien keer zo groot zijn, zal dat niet meer de ideale oplossing zijn. En gaan we daarvan afstappen. Maar dan moet je nog altijd teruggaan naar uw waarde, en uw missie, en uw purpose. En zeggen, hoe kunnen wij er nog voor zeker aan als mensen laten groeien? Ook al voelen we dat de oplossingen die we in het verleden hadden, niet meer de juiste oplossingen zijn. En dan gaat u dus uw oplossingen aanpassen. En niet per se uw waarde. Het zou kunnen, uitzonderlijk zijn, dat je zegt, oei, we hebben daar toch een bal misgeslagen. En we zien dat we daar toch altijd tegen hetzelfde tegenaan lopen. En we willen dat echt verankeren in ons waarde. Maar dat heb ik in het verleden niet tegengekomen. Wat ik wel tegengekomen heb, is dat je continu uw oplossingen moet aanpassen. Dat is zo'n beetje... Ja. Is dat niet in Alice in Wonderland, dat er iemand zegt, je moet zo hard lopen als je kunt, om op je plaats te blijven staan.

[spreker 2] Dat kan.

[spreker 1] Zo is dat. Ik denk dat dat uit Alice in Wonderland komt. En dat is wel een beetje met oplossingen. Om hetzelfde beeld te blijven houden van wie zijn wij en waar staan we voor, moet je wel continu jezelf in vraag stellen en continu aan je oplossingen sleutelen. En als je bedrijf in beweging is, ga je dat best ermee moeten doen.

[spreker 2] Ja, ja. Ik kan mij inbeelden dat de mensen daar van in het begin eigenlijk, of toch heel recent bij zijn, van in het begin, harder met die waarde bezig zijn en meer in het bedrijf gegroeid zijn dan mensen die nu nieuw aangenomen worden. Of binnen een paar jaar.

[spreker 1] Dat weet ik niet. Niet noodzakelijk. Nee, dat weet ik niet. Nee, dat denk ik niet. Nee, je zou zelfs kunnen zeggen dat er in het begin meer variatie kan zijn, omdat ze toen vooral in de hoogte zitten en nog niet op papier staan. Ja, dat is ook waar. Het kan rapper gebeuren dat je in je hoofd iets over het hoofd ziet, alhoewel dat dat ook wel zelden is. Maar nu zou je er eigenlijk bijna een checklist van kunnen maken.

[spreker 2] Ja, oké.

[spreker 1] Zolang de leiders honderd procent achter die waarde staan, komt er vaak weinig beweging in. Of verwatert dat niet. Maar wat er wel kan gebeuren is dat de leiders veranderen. Of aandeelhouderschap verandert. Of een insteek verandert. Op een bepaald moment, om een concreet voorbeeld te geven. Op een bepaald moment. We waren met twee opgestart. En op een bepaald moment hadden we altijd het gevoel van... We zitten hier een beetje vast in onze onderneming. We zouden eigenlijk wel meer willen groeien. En we hadden beslist om de zaak te verkopen. Dat verandert wel een beetje in onze richting. Dat heeft niet onze waarde veranderd. Dus we hebben zo rap mogelijk daarover gecommuniceerd. Maar dat heeft wel een aantal dingen in beweging gebracht. De context is veranderd. En op een bepaald moment zijn er andere aandeelhouders. En ondertussen ben ik uit dat verhaal uitgestapt. En dan natuurlijk kunnen de waarden van een ploeg wel beginnen veranderen. Maar dat is dikwijls wanneer er verandering is in aandeelhouderschap. In visie. Of in leiderschap. En minder gewoon omdat je al ergens onderweg bent. Ja, oké. Want dikwijls... Als je dat goed doet... En ik vind dat een superbelangrijk concept. Dat je al doorgaat aan het eind van het gesprek waarschijnlijk.

[spreker 2] Een beetje.

[spreker 1] Ik vind het persoonlijk belangrijk om in een waardegedreven bedrijf te zitten.

[spreker 2] Ja, maar dat is ook iets moois, denk ik.

[spreker 1] En dat betekent dat je daar regelmatig conversaties over hebt. Bijvoorbeeld met nieuwe klanten. Binnen de dataforest. Wij planten vijf bomen voor elk uur dat we werken.

[spreker 2] Echt?

[spreker 1] Misschien is dat omdat we gestart zijn in 2022. En we hebben dat sindsdien voortgezet. En we hebben dat nog nooit in vraag gesteld.

[spreker 2] Dat is eigenlijk wel echt tof.

[spreker 1] Vandaag over dat we zouden werken voor een bedrijf dat bomen verwerkt. Het is een heel groot bedrijf gevestigd in België. Dat zeer professioneel is. En ook wel gericht op sustainability. Dus die planten hun eigen bomen. Die zullen later terug oogsten. Maar daar hebben we toch wel een paar teammeetings over gedaan. Om iedereen aan vloer te laten. En daar zijn lange mailkettingen over gestuurd. Wat willen we dit bedrijf als klant? Ja of nee? Want er kwam een grote RFP. En we moesten dus als ploeg beslissen wat we gaan doen. Gaan we naar Antwoord? Nee. En dan zijn er verschillende pistes om te zeggen. Nee, we weigeren die categorie. Of we zeggen ja, we gaan ervoor. Want dat is een grote klant, een grote RFP. Daar gaat veel werk in zitten. Of iets tussenin. Als een medewerker dat eigenlijk wel oké vindt. En hij wil ervoor werken. Waarom niet? Vooral in tekening met die andere mensen. Die dat weinig compatibel vinden met ons verhaal van bomen planten. En dus daar zijn we een aantal iteraties over gegaan. Want als we op een teammeeting beslist hebben. Kijk, eigenlijk is die weerstand wel terecht. Is dat misschien op een dag moeilijk uit te leggen. Dat je bomen plant en werkt voor een papiermakend bedrijf. Dus we gaan het niet doen. En we gaan er ook niet meer op terugkijken. De beslissing is gepakt, we gaan het niet doen. We gaan die mensen informeren. Dat we dit niet gaan doen. Ja. En we gaan voort. En we gaan meer energie insteken in klanten. Die wel meer in lijn liggen met wat we willen doen.

[spreker 2] Dat is wel echt knap dat jullie, Eigenlijk desondanks dat het een mooie kans was, het gewoon toch niet doen dan.

[spreker 1] Dat is wel een grote discussie. We hebben daar echt wel tijd mee kwijtgespeeld.

[spreker 2] Ja, dat snap ik.

[spreker 1] En dat is toch gekoppeld aan die, wie willen wij zijn? Wat willen wij doen? Ja, ja. En dus in de toekomst gaan we terug zo'n vragen op ons bord krijgen. Dat zijn simpele vragen van, willen we voor een groot bedrijf werken? Nee, we willen niet voor een groot bedrijf werken. Ja. Maar dat gaat ook complex zijn, willen wij voor de defensie werken? Tien jaar geleden zou ik gezegd hebben, nee, we gaan geen oorlog gaan voeren. Of dat niet ondersteunen. Vandaag in de dag is die geopolitieke situatie helemaal veranderd.

[spreker 2] Ja, dat is waar.

[spreker 1] Is dat dan goed voor de wereld om daar aan mee te dragen? Of is dat dan goed voor de wereld om daar niet aan bij te dragen? Dat zijn complexe thema's. Dat zijn heel moeilijke vragen. En zo blijven uw waarden wel leven door in discussies, ook al ontstaan die misschien al vijf jaar vast. Ja. Dat is iets wat ik wil doen.

[spreker 2] Ja, ik snap het. Ja, ja. Oké. Dat is wel een heel interessante ding om over na te denken.

[spreker 1] Ja. En onlangs vroeg mij iemand, wat is uw eindpunt daarin? Wat wil je bereiken? Ja. En ik heb dan die persoon geantwoord, er is geen eindpunt in. Dat is een journey. Dat is een verhaal dat beweegt.

[spreker 2] Ja.

[spreker 1] En het eindpunt is misschien, als op een bepaald moment dat beweegt op een manier dat niet meer bij mij past, dan is dat mijn eindpunt. Ja. Dat is in mijn vorige verhalen gebeurd, dat ik zeg, oké, maar wacht eens, wat wij bepaald hebben als waarden, ik zie dat niet terugkomen in die grote organisatie. Dat ligt daar te ver van af. Ja, dan is dat een mogelijk eindpunt. Maar het is niet dat wij op een bepaalde dag gaan zeggen, ah, nu hebben we het gemaakt, want alles wat we doen is positief. Nee, dan willen we groeien en nog meer positieve dingen doen.

PERSONEELSVEROLOP

[spreker 2] Ja. Oké. Dat is wel heel interessant. Oké. Dus eigenlijk personeelsverloop is binnen jullie organisatie nog niet echt een ding geweest. En in uw vorige organisatie?

[spreker 1] Ja, en we gaan daar ook terug tegenaan lopen. Uiteraard na een zekere tijd in consulting. Consulting is ook veel variatie, hoog tempo, stressbestendige cases. Maar af en toe verloren wij wel eens de consulting aan de klant. Ah ja, dat geldt. Eigenlijk vind ik het leuk. Ik zit nu al een tijd bij die klant, ik vind dat een heel fijne omgeving. Ik wil mij daar misschien verder ontwikkelen. Ik ga misschien niks meer in data doen, maar ik ga misschien manager worden of zoiets. Oké. Bij die klant. Dus die zien hun doorgooipad op een bepaald moment misschien niet bij ons, maar wel ergens anders. Gelukkig was dat zeer, zeer zelden in mijn verleden bij een ander consultingbedrijf. Want dat betekende in mijn ogen dat we iets misdoen.

[spreker 2] Ja, snap ik.

[spreker 1] Als je ze verliest aan een concurrent, dat is zuur. Maar dat is zeer zelden. Ik denk dat ik twee, drie mensen kan herinneren op meer dan 200 mensen waar ik mee samengewerkt heb. Dat is zeer weinig.

[spreker 2] Dat is heel weinig.

[spreker 1] Maar wel heel dikwijls aan klanten. Dat mensen zeggen, ik ga toch een ander pad op. En daar gaan we uiteraard begrip voor hebben. Vandaag voelen we die signalen niet in de ploeg. Nee. Omdat er nog heel veel enthousiasme is. Het is ook een nieuw verhaal. Het is ook een groeibroodverhaal. We verwachten het te groeien. Dan is het fijn om er bij te zijn.

[spreker 2] Ja, dat is waar.

[spreker 1] Ik heb ooit het idee gehad dat ik in een start-up wil zitten waarbij mensen nooit willen weggaan. Dat is ook geen goed concept. Nee. Soms is het logisch dat iemand vertrekt.

[spreker 2] Ja, want als we literatuurstudies bekijken van andere onderzoeken, dan zien we dat we een vraag opdreigen. Wordt verloop als een bedreiging of als een kans gezien?

[spreker 1] Ja, beide. Ja, inderdaad. Uiteraard ben ik heel vaak triestig geweest. Als iemand wegging. Op het moment dat ik dacht die persoon is binnen onze organisatie nog heel fijn en heel nuttig. En

dat is ook wel gebeurd. Maar op heel veel momenten geeft dat inderdaad mogelijkheden om andere mensen aan te werven. Je balans junior ten opzichte van senior moet ook goed zijn. En dat is meer en meer belangrijk geworden. Omdat technologie zodanig veel veranderd. Ja, om nieuwe impact te krijgen. Dat je jezelf als junior moet kunnen aanwerven. Dus we hebben ooit eens in een moeilijke periode gezeten. Omdat we niet groeiden. En heel content waren met ons ploeg. Maar ons ganse ploeg werd meer senior. En we hadden niet voldoende instroom van juniors. En dat was een moeilijk moment. Dus je moet wel blijven groeien. En je moet wel voldoende instroom blijven genereren. Ook om kennis terug binnen te trekken. Mensen met ervaring weten heel andere dingen dan mensen die juist van school komen.

[spreker 2] Ja, dat is waar.

[spreker 1] Dus verlopen is niet altijd slecht. Het is gevaarlijker als iedereen blijft en je geen nieuwe mensen kunt aantrekken daardoor. Want dan geraak je in een soort verouderd concept dat voor niemand goed is.

BEDRIJFSPRESTATIES

[spreker 2] Ja, natuurlijk. En dan, in grote bedrijven worden prestaties van mensen heel nauw bijgehouden. En is dat echt op outputcijfers dat die gaan kijken. Is daar bij jullie echt iets waarbij jullie de prestaties bijhouden? Of hebben jullie bepaalde KPI's? Om dat een beetje te controleren?

[spreker 1] Ik heb dat eigenlijk van mijn vorige organisatie ook meegenomen. Eén is dat wat er al bestond, was duidelijke targets zetten op jaarbasis. Dus dat iedereen samen met Michiel beslistte van oké, ik wil daar aanwerken, ik wil daar aanwerken, ik wil daar aanwerken. Wat we daaraan hebben toegevoegd is eigenlijk een peer feedback systeem. Wij vragen eigenlijk van iedereen aan iedereen van hoe doet die persoon het op een tiental dimensies. Ook diezelfde, hè. Is die technisch sterk? Is die analytisch sterk? Communiceert die goed? Neemt die de juiste beslissingen? Doet die de juiste dingen met zijn tijd? Of haar tijd? Dus wij vragen dat aan de ganze ploeg. En als iemand iets te melden heeft, dan mag dat. Al die feedback wordt verzameld. En dan gaan we in een gesprek, dus al die feedback wordt verzameld en gedeeld met de persoon in kwestie. Zodat die het detail weet van dat wordt over mij allemaal gedacht of gezegd. En dan gaan we in gesprek met die persoon. En dat gesprek vormt dan de basis opnieuw voor dat ontwikkelingsplan, waarin dan mensen aangeven, die en die dingen wil ik me echt op focussen. En herinner je je dat gesprek van die pool met die 200 dimensies?

[spreker 2] Ja.

[spreker 1] Uw ontwikkelingsplan komt ook daarin terecht zodat iedereen van elkaar kan zien dat oké, die persoon wil groeien op dat vlak. Dat van elkaar zien is de kans ook veel groter dat ze elkaar kunnen helpen daarin.

[spreker 2] Ja, inderdaad. Dat is ook wel heel slim aangepakt.

[spreker 1] Ja, dus dat zit allemaal een beetje samen in dat skills management, ontwikkelingsplannen, en feedback systeem. En dan is er nog één ding dat daar bovenop komt. Vanaf dit kwartaal gaat iedereen ook een coach hebben. Dat gebeurde wel al in het verleden, maar meer sporadisch. Dus we hebben daar de richtlijn een beetje meer rond verduidelijkt. Dat we graag hebben dat iedereen toch één keer per maand met een vaste persoon incheckt, om de grootste uitdagingen te overlopen. Een check-in te doen is dat we een vinger aan de pols houden van is die persoon zich nog aan het ontwikkelen? We nemen ineens terug dat ontwikkelingsplan erbij. We kijken eens naar uitdagingen bij klanten, misschien uitdagingen met anderen. Wat houdt ze tegen om verder te groeien? Iedereen heeft op die manier een vast aanspreekpunt. En de coachee, dus de persoon in kwestie bepaalt daarvan zelf een agenda. En de coach is daarom een beetje coach/mentor. In onze organisatie noemen we dat mentor. Probeer een beetje mee te denken. Kan ook doorverwijzen naar anderen die misschien specifieke kennis hebben. Maar het start wel van een één vast aanspreekpunt.

[spreker 2] En wie zijn die mentors dan? Dat is Michiel, dat ben ik.

[spreker 1] Dat is ook ..., een vrouw die een jaar projectervaring heeft. Dus dat zijn de drie mensen met meer ervaring. Ik ga ook bij Michiel, en Michiel gaat ook bij mij. Dat is een heel goede werking. Mijn feedback en Michiel zijn feedback worden op dezelfde manier bevestigd. Dus we hebben daar ook wel zicht op wat wij zouden kunnen verbeteren. Wat ook heel belangrijk is.

[spreker 2] Ja, want dat wordt vaak vergeten. De eigenaars of de oprichters.

[spreker 1] En dan zie je toch wel dat ze voorzichtiger zijn met ons. Want er worden ook wel dingen vermeld die ook wel terecht zijn. Maar ook inderdaad.

[spreker 2] Het is wel fijn dat je gewoon de mogelijkheid geeft en je ook wel wilt laten tonen dat er een veilige omgeving is om dat te doen ofzo.

[spreker 1] Ja, absoluut. Dat is zeker wel zo. En dat voelt iedereen ook wel als ze zeggen van ik vond dit niet heel goed, dat dat kan in onze organisatie. Ja, oké. Ik zie even naar de tijd.

[spreker 2] Ja, inderdaad.

[spreker 1] Ik wou even een heads up geven dat ik bijna door moet gaan.

[spreker 2] Ik wou even mijn laatste vraag stellen van hoe je het nog ziet verlopen in de toekomst. Jullie, de start-up.

[spreker 1] Ja, we moeten vooral zien vandaag is de grootste uitdaging dat ons verhaal ons verhaal zit nu goed genoeg in mijn ogen. We moeten gewoon nu zien dat zoveel mooie mensen dat te weten komen. Dus we komen nu in een fase dat we dat moeten gaan verkondigen. En onze groei zal afhankelijk zijn in eerste instantie van de klanten die daarin meestappen. En die klanten die daarin meestappen gaan bepalen hoeveel mensen dat we meer aan boord kunnen krijgen. En dat totaalplaatje gaat bepalen hoeveel positieve impact op de wereld dat we gaan maken. Dus ja, daar

willen we echt wel vooruit. Maar het belangrijkste is dat bedrijven er voldoende in geloven dat ze ons aan boord nemen. Dat is echt onze grootste uitdaging vandaag.

[spreker 2] Ja, hopelijk dat dat allemaal in goede banen blijft lopen. Ik ben er benieuwd naar.

[spreker 1] Oké, ja. Heel fijn jou te ontmoeten in het gesprek.

[spreker 2] Ja, inderdaad. Het was een heel fijn gesprek. Heel veel interessante dingen gezegd. Dankjewel. Bedankt voor uw tijd.

[spreker 1] Ja, met veel plezier.

7.7. Transcriptie interview Nooi

[Spreker 2]

Zo, dat is in orde. Ja, dan is het eigenlijk een eerste vraag of jullie kort iets willen vertellen over jullie start-up. Dus het oprichtingsjaar, de sector, de grootte en in welke groeifase jullie denken dat jullie zitten.

[Spreker 1]

Ja, wij hebben een zaak NOOI en die is geëvalueerd van een horecazaak met aanwezigheid van workshops en gezelschapsspelletjes naar een meer evenementenlocatie waar we nog altijd wel een stukje horeca hebben maar waar de nadruk veel meer ligt op beleving en activiteiten organiseren. We zijn daarmee gestart in 2021, in de periode toen COVID net wat anders begon te worden. De eerste zomer dat mensen terug buiten mochten enzovoort. Toen zijn wij met ons tweeën gestart, ikzelf en mijn echtgenote, in het centrum van Diest. En het was zeker in ons businessplan nooit de intentie om, daar hebben we nooit rekening gehouden met het aannemen van personeel. We waren ervan uitgegaan dat we met ons tweeën wel de zaken gingen kunnen runnen. Ik in de keuken en mijn echtgenote vooraan, de bediening. En dan waren we een maand bezig. Ja, heel snel bleek dat dat inderdaad geen realistische kaart was. Toen is haar broer, haar jonge broer, als eerste medewerker binnengesprongen als student. En een goede vriendin als flexmedewerker. Vooral het zorgen van hen naar ons toe. Voor de druk. Voor onszelf. Ja, omdat zeker als beginnende zelfstandige en zeker met een zaak waren we toch gemakkelijk tot 80, 90 uur per week bezig. En als dat dan alleen met ons tweeën was, dat sloeg zeker wel op onze vermoeidheid. En dan hebben we eigenlijk vanaf september, dus als we nog maar drie maanden goed bezig waren, besloten om wel wat vastere, flexere studenten in dienst te nemen. En ik denk in de vier jaar dat we bezig zijn, hebben we wel wat gezichten zien komen en gaan. Maar er is ook één meisje dat dus eigenlijk vanaf de eerste periode, dat we echt besloten, oké, we gaan met personeel werken. Als de job nog steeds actief is bij ons na vier jaar, dan zijn we er heel blij mee natuurlijk. Ja, dat was een beetje de eerste schets, denk ik.

[Spreker 2]

Ja, dank u. Jullie rol is eigenlijk wel duidelijk. Jullie zijn dus de oprichters inderdaad.

[Spreker 1]

Ja, we zijn de zaakvoerders. Het is wel zo dat natuurlijk in het administratieve, het financiële, het bedrijfsvoerende, beslissingsnemende, dat we alles met ons tweeën doen eigenlijk. Maar dat wanneer de zaak open is en in de bediening, in het omgaan met klanten, afwas, centen ontvangen, noem maar op, alle taken die er eigenlijk bij horen, dat we, zo goed als iedereen van het team eigenlijk alle taken op zich neemt. Dus eens dat we concreet bezig zijn, eens dat we open zijn en de klanten binnen zijn, dan is er niet meer zo'n heel groot onderscheid tussen de taken. Behalve dat ik nog altijd iets meer keukenwerk initieel zal doen. Want zelfs daarin zijn de taken ook goed verdeeld,

dat dat ook kan worden overgenomen. Ook momenten dat wij niet in de zaak zijn, dan zijn we ook nog... We zijn overbodig gemaakt, hoewel er altijd wel minstens één van ons twee aan bezig is.

[Spreker 2]

Oké. Dat is zeker interessant voor de volgende vragen. Maar op dit moment, met hoeveel medewerkers zijn jullie nu?

[Spreker 1]

We hebben, ja, dat is te zeggen, naast ons twee hebben we zeven mensen die we als flexers en studenten inzetten. Dus we werken eigenlijk in totaal, is het team met negen als je ons zelf ook interpreteert.

[Spreker 2]

En is dat dan in de laatste jaren enorm gewijzigd? Want jullie gaven aan, in het begin zijn er dan twee familieleden of een vriendin komen helpen. En vanaf dan is dat geleidelijk gegroeid? Ik denk in het laatste jaar is het het vastste. Iedereen die erin is, is al meer dan een jaar bezig. Klopt dat.

[Spreker 1]

Ja, inderdaad. Maar ook al van vorige zomer. Maar ja, ik denk, we hebben in eerste instantie al meteen drie mensen ingeschakeld. Omdat natuurlijk zitten we met uren die, ja, en zeker in een systeem van flexie, medewerkers en jobstudenten ga je altijd maar een beperkt aantal uren aan de mensen kunnen geven. En dan hebben ze het ook vaak nog gecombineerd. Dus vandaar dat we een wisselend team van drie mensen altijd al minstens hebben. En dan hebben we het ook eens gevoeld, wanneer de zomer eraan kwam, dat het werk dan ook, ja, dat zijn de hoofddagen natuurlijk in onze sector, dat dan de toename wel belangrijk was. Dus dat we dan ons personeelsbestand hebben opgeschroefd. Ook omdat in de zomer, het was dan drukker bij ons, maar het is dan ook drukker in de agendas van de studenten en flexers. Met veel vakantie en veel festivals enzo. En examens. En dan zijn de weekends en andere dagen ook wel moeilijker te rollen. Dus vandaar, ja, dat is een beetje de evolutie geweest.

[Spreker 2]

Oké, dus jullie zien het nu eigenlijk een beetje op en af gaan, zeg maar, dat het in de zomer misschien meer...

[Spreker 1]

In de zomer gaan we sowieso meer uren aan ons personeel geven. Dat zeker wel. Het aantal is dus inderdaad in de laatste... Zeker in de laatste jaren is dat wel stabiel.

[Spreker 2]

Ja, oké. Ja, als jullie de huidige fase van jullie organisatie nu zouden moeten omschrijven, bijvoorbeeld opstart en de groeistabilisatie, hoe zouden jullie dat dan op dit moment beschrijven?

[Spreker 1]

Wij hebben drie jaar wel in die opstart- en groeifase gezeten. En ik denk dat na drie jaar hebben we een aantal bedrijfsmatige beslissingen genomen. Een aantal zaken gewijzigd aan ons concept ook.

[Spreker 2]

Ja.

[Spreker 1]

Waardoor we dus vanaf september eigenlijk een verandering van ons concept hebben gehad en nu wel opnieuw in de ontwikkelingsfase zitten. Oké. Waarbij we nog altijd aan dat concept wat aan de sleutel is zijn.

[Spreker 2]

Ja, ja.

[Spreker 1]

We voelen ons zeker geen beginnende ondernemers meer. Ik denk dat groei altijd wel een goed woord is om ons als onderneming te hebben en te bewerkstelligen. Maar ja, we zijn blij geweest met die keuze. We hebben de keuren daarmee wat verminderd en het werk dat daarin gebeurt, omdat dat dan wel heel afhankelijk was van mij als persoon. Omdat als we daar echt een professionele niet-flexer op... of een jobstudent moesten inzetten... Ja, we stonden eigenlijk op dat punt na drie jaar van we gaan ofwel moeten groeien met onze kaart en met het horecagedeelte ofwel gaan we vooral naar de evenementen groeien.

[Spreker 2]

Ja, ja.

[Spreker 1]

We hebben daarvoor twee dingen gekozen. Want als we dat eerste hadden gedaan dan was dat inderdaad nog veranderen op ons personeelbestand.

[Spreker 2]

Ja, inderdaad.

[Spreker 1]

En ook structurele verbeteringen van het keukenmateriaal enzo moesten doen. En de evenementen daar hebben we sowieso op meer voldoening aan.

[Spreker 2]

Ja, oké.

[Spreker 1]

Er is ook een stukje verhuur dat we doen voor familiefeesten, voor babyborrels, voor verjaardagen enzo. Er zit ook wel wat verhuur in. En dat zijn allemaal zaken die we met ons huidige team gevaarlijk krijgen.

[Spreker 2]

Oké, super. Merken jullie dat er functies binnen jullie start-up zijn geëvolueerd sinds de oprichting?

[Spreker 1]

Ja, ik denk dat iedereen sowieso wel een groei meemaakt. Ik denk dat als mensen starten bij ons dan gaat het voornamelijk over het werk achter de schermen dat ze starten. Dus echt afwassen en proberen om gewoon te raken aan het ritme. Want zo nu en dan zit er wel veel vaart achter. En de volgende fase is dan echt het omgaan met klanten en bedienen en tafels afruimen en opnamen. En dus met die systemen. En dan in een latere fase heb je dan ook de technischere zaken die erbij komen. Alles wat te maken heeft met melk opschuimen, het barista gedeelte, cocktails maken enzovoort. Dat is dan... En dan ook het gedeelte dat het keukenwerk betreft. Ja, bereidingen die in de keuken moeten gebeuren. Dat is de fase wanneer we eventjes bezig zijn en al die andere dingen zorgen wel dat we het bij hen kunnen laten merken. Waarbij we zeker in die laatste fase, in de eerste twee jaar, heel veel nog bij onszelf viel. En we hebben dan na twee, drie jaar toch ook wel meer en meer toevertrouwd aan ons personeel. Van dat soort taken die voor ons dan iets complexer leken. Maar waarbij de mensen uiteindelijk... Het valt er dan op mee als je goed uitlegt. Goeie procedures en goeie systemen. En dat allemaal uitleggen in handleidingen enzo. Dan is het wel om dat door iedereen heen te laten.

[Spreker 2]

Dus jullie hebben ook wel dat de medewerkers verschillende taken en domeinen op zich nemen. Klopt. Ja, inderdaad.

[Spreker 1]

Bij de aanwerving is het ook zo dat we een lijst geven wat mensen zien zitten om te doen bij ons. Maar eigenlijk komt het in de praktijk erop neer dat het wel de bedoeling is dat ze alle taken die ze hier hebben op poets taken, hygiënische taken, dat ze daar ook bereid toe zijn. Het enige waar we een oogje bij dichtknippen is het uitleggen van spelletjes.

[Spreker 2]

Ja.

[Spreker 1]

Omdat dat natuurlijk ook heel specifiek is bij ons. We hebben zo veel gezelschapsspelletjes. Het was meer een taken dat ik ook voor onze rekening neem. Maar goed, het wordt er ook wel tijd. Maar dat is niet per se iets dat we kunnen verwachten.

[Spreker 2]

Ja, inderdaad. Daar gaan we seffens ook nog een beetje verder op ingaan met matchkwaliteit. Zijn er belangrijke veranderingen geweest in die structuur of die specialisatie of die taakverdelingen?

Ik denk dat u daarnet ook al een beetje heeft gezegd de petjes een beetje doorgeven.

[Spreker 1]

Ja, inderdaad. Behalve specifiek in ons takenpakket waarvan mijn echtgenote is. Waarbij we dan vroeger meer echt open waren als horecazaak. En nu ook echt nog veel meer inzetten op die zinvolle vrije tijdsbelevingen. Op evenementen organiseren en zo. Dat is niet iets dat we overlaten aan ons personeel.

[Spreker 2]

Oké.

[Spreker 1]

Het is wel zo dat we nu dan wel eens kunnen bevragen bij ons personeel of ze nog suggesties hebben zelfs op de kaart of zelfs naar activiteiten toe. Maar het effectieve uitwerken daarvan zullen we altijd wel zelf.

[Spreker 2]

En binnen jullie eigen takenpakket hebben jullie daar gezien dat er veel veranderingen gebeurd zijn?

[Spreker 1]

Ja, ik denk dat je dan ook wel groeit als ondernemer. In het begin is het vooral overleven. En dan ga je niet heel veel lang op veel aan het uitwerken waarschijnlijk. Dan is het voornamelijk dag na dag en week na week zien dat alles wat er moet lukken dat ook effectief lukt. Maar ik denk dat we nu op een rustige manier wel omgaan met de zaken die we hebben. Dat we dat beter kunnen spreiden in de tijd en dat we dat beter kunnen plannen. Dus daarin voelt dat zeker wel anders. En dan natuurlijk naar de verandering van ons concept. De andere invulling die we dan geven aan... Een heel concreet voorbeeld is... We zijn van september ook gestart met een leesclub. Op maandelijkse basis komen dan mensen samen die een boek hebben gelezen, een leesgappelijk boek en die dat komen bespreken. Maar wij begeleiden dat zelf ook. Dus wij zorgen ook dat we de boeken zelf hebben gelezen. Dus zijn we nu een professioneel boek hebben gelezen. Wat ook wel leuk is natuurlijk. Maar in dat opzicht zijn er met het nieuwe concept wel heel wat andere invullingen. In de mate dat we minder dan die horeca-taken... Of ja, niet minder. Dat komt er nog altijd bij. Bakken vullen en resten

opmaken. En bestellingen doen en zo bij de vrouwen. Maar het andere deel, dat dan meer te maken heeft met ook wel wat marketing en ook wel die aspecten. Dat is zeker vermeerderd sinds september.

[Spreker 2]

En hebben jullie het gevoel dat er bepaalde taken zijn die moeilijker in te vullen zijn dan andere?

[Spreker 1]

Ik denk dat we... Wat we hebben gevoeld voordat we die switch maakten. Om na te denken, hoe kunnen we nooit op dezelfde manier gaan doen maar dan moeten uitbreiden met de mensen. Ik denk dat er een aantal zaken waren waarvan we het gevoel hadden dat wij zelf zeker niet uit Nooij kunnen verdwenen. Het gaat echt meer over dat interpersoonlijke erkomen. Daar geloven toch ook nog altijd veel klanten naar onze zaak. Omdat ze ons daar tegenkomen. Omdat ze ons daar zien. Omdat we toch wel mee een stukje de persoonlijkheid van Nooij bepalen. En wellicht is dat ook wel een antwoord op een andere vraag die je gaat stellen. Maar we verwachten dat ook wel van de mensen die voor ons werken, ons personeel. Dat ze toch, los van de taken en functies en techniciteiten daarvan dat ze op dezelfde manier wel die sfeer uitdragen van wat Nooij is. En dan gaat het niet alleen maar over de basisdingen zoals vriendelijkheid en klantgerichtheid. Dat zijn vanzelfsprekend eigenlijk in deze sector. Maar dan gaat het ook nog wel over dat extraatje. Zo'n extra babbel kunnen geven aan de mensen. Of toch eens een gezelschapsspel uitleggen. Of iets aanraden. Of toch wel wat persoonlijkheid in het werk brengen. Dat het niet iets anoniem is. We noemen onze zaak soms ook wel een soort living waar mensen in kunnen toekomen. En gezellig zitten. En ontspannen. En rust vinden. Dus dan helpt het ook wel als het team dat rond ons staat een beetje vanuit dezelfde perspectief kijkt.

[Spreker 2]

Daar ga ik inderdaad zelfs verder nog op ingaan. Maar eerst nog een andere vraag. Of jullie het gevoel hebben dat er een bepaalde spanning is bij jullie personeel over die flexibiliteit? Het veranderen van functies of rollen dan?

[Spreker 1]

Ik denk dat we daarin heel dankbaar mogen zijn met het team dat we bij ons hebben verzameld. En dat de mensen eerder positief staan tegenover de zaken die we nu wel eens veranderen. Of wat we van hen verwachten. Of dingen die inderdaad wel anders gaan zijn. Of als we dan toch speciale evenementen doen waarbij wij hen dan ook betrekken. Zeg maar wat grotere feesten. En waarbij een vorm van bediening anders wordt georganiseerd. Dan heb ik het gevoel dat ze dat net leuk en spannend vinden. Niet per se negatief tegenoverstaan.

[Spreker 2]

Dat past dan misschien een beetje met de match of de mismatch die jullie dan gelukkig niet hebben. Maar hoe bepalen jullie dan dat er iemand past binnen jullie bedrijf? Wat betekent voor jullie een goede match?

[Spreker 1]

Ik denk dat je dat nooit helemaal op voorhand weet. Dat dat altijd een beetje try-and-error is. Want we hebben altijd wel een gesprekje met de mensen waar ze starten en we laten dan ook wel een fiche invullen. Maar er zijn ook zeker al aan mensen geweest in het laatste jaar is dat nu niet het geval. Maar daarvoor zijn er mensen die hier 1 of 2 keer hebben gewerkt en daarna niet meer. Ik denk wat je nodig hebt in ons geval is zeker ook wel een stukje flexibiliteit. Het feit dat we nu en dan de uurroosters ook wel last minute, niet per se de dag zelf maar een paar dagen op voorhand wel wat kunnen aanpassen naar langer hoe we bijvoorbeeld meer of minder observaties hebben. Dus dat appreciëren we dan wel. Dat betekent ook vaak fysieke nabijheid voor de flexwerkers en studenten die dicht bij het werk wonen. Het gaat dan natuurlijk ook een pak makkelijker. We hebben ook een iemand die in Vilvoorde woont. Die dan natuurlijk gewoon een maand op voorhand haar uren krijgt doorgezet. En die zelden of nooit de dag zelf of de dag daarvoor kan zeggen kom even aan. Dus dat helpt zeker ook wel. En naar een match. Ik denk het team dat we nu hebben zijn ook allemaal mensen die hier eerst als klant kwamen. En die dan zo... Mee in de cultuur zijn gestapt eigenlijk. En die dan zo wel hebben gevraagd als jullie nog iemand zoeken...

[Spreker 2]

Het is eigenlijk een beetje de persoonorganisatie fit om er een term op te plakken die echt wel belangrijk is bij jullie.

[Spreker 1]

Maar dan nog is het voor een aantal. Want we hebben dat ook gehad dat mensen hier inderdaad vast kwamen en er geregeld kwamen en zo. En dan ook wel het gevoel hadden van als er een plekje vrij komt, laat het mij weten. Maar zelfs dan toch aan de andere kant terechtkomen en dan het gevoel hebben van wat we uitstralen of wat het gevolg is van het harde werk dat we doen is inderdaad die rust, die gezelligheid, die sfeer die hier hangt. Maar wat daarvoor nodig is is best wel wat inspanning. Het is niet dat dat zomaar vanzelf gaat. En dat er dan toch, als mensen gewoon zijn om hier echt heel rustig te zijn en op hun gemak te zijn en het gewoon gezellig en fijn te hebben. Op zo'n moment is het echt gewoon heel hard. We kunnen zweten en kapotgaan en onbeleefde klanten en noem maar op. En dat is inderdaad niet voor iedereen gemakkelijk. Dus we hebben inderdaad wel een aantal mensen die dan een andere verwachting hadden van hier het werken. Ik denk dat het vaakst in die richting is geweest. Dat wij nog nooit iemand hebben buitengekeken bij dat spreken waarvan we dachten van zo werkt het toch echt niet. Maar dat het meer in de andere richting was dat mensen het gevoel hadden van het is toch niet helemaal wat ik zelf had verwacht.

[Spreker 2]

Dat was inderdaad ook meteen de volgende vraag of er inderdaad al situaties zijn geweest waarin de match toch niet zo goed bleek. En in het begin dan wel inderdaad. Wordt die mismatch dan inderdaad pas duidelijk op het moment dat ze hier beginnen of eigenlijk pas wanneer ze vertrekken dat je denkt van oh, dat was inderdaad niet de match?

[Spreker 1]

Nee, eigenlijk is dat eigenlijk... vrij snel. En in twee richtingen. En we geven het ook altijd wel zo aan dat de eerste keer of eerste keren dat weten we nu maar dat communiceren we ook wel zo wanneer ze hier starten dat de eerste keren dat ze hier zijn dat ze ook gewoon nog heel eerlijk moeten communiceren naar ons en in de omgekeerde richting ook dat wij ook nog wel de vrijheid houden van als het toch niet klikt dat we dan als goede vrienden uit elkaar gaan. Het systeem van die flexers en die jobstudenten draagt natuurlijk wel bij tot de gemakkelijker daarvan. Als je echt als personeel gaat inschrijven ja, met hele ingewikkelde contracten en minimum werktijd en dergelijke meer ja, hier kan je mensen bij wijze van spreken is een halve dag laten werken in een flexcontract dan altijd wel officieel maar kost het niet zoveel pijn of moeite om nadien te zeggen, ja nee, het heeft toch niet gewerkt en is dat gewoon dan beslist. Maar los daarvan is dat wel een minderheid geweest. Ik denk dat we in totaal op die vier jaar al iets van een kleine vijftien mensen ofzo tussen de vijftien en de twintig misschien mensen hebben gehad die hier hebben gewerkt. En er is eigenlijk, ja, slechts een minderheid van die mensen hebben maar een paar keer iets gedaan ofzo.

[Spreker 2]

En merk je dat dan het meeste aan bijvoorbeeld een verminderde betrokkenheid of juist omdat hun prestaties niet zo goed zijn?

[Spreker 1]

Ja, wat de prestaties betreft proberen we wel altijd in dialoog te gaan en duidelijker de verwachtingen te scheppen van we hebben toch wel iets meer inzet nodig, iets meer inspanning nodig en daar zijn we niet bang voor om dat ook duidelijk te zeggen. Je bent wat te hard afgeleid of dit of dit of dat. Merken we toch wel dat beter zou kunnen. Dat gesprek gaan we aan en ik moet zeggen dat dat altijd wel geslaagd is dat mensen daarop dan hun houding aanpassen. Iedereen komt nadien nog gewoon als klant terug. Dat ook, maar ook de mensen die dan... Dat contact is wel oké. Ja, maar het is niet dat we mensen echt voor hun houding ooit hebben buitengezet, bij wijze van spreken, dat zeker niet. Dus inderdaad, de mensen die niet meer bij ons werken, is door veranderende levens, door verbouwingen of door andere studies of normaal verhuizen ofzo. Of als ze echt geen match voelden voor zichzelf met het werk dat ze hier moesten doen, dan zijn ze uit zichzelf eigenlijk wel aan het onderzoeken. Maar inderdaad, ook die mensen die komen hier nog altijd terug als klant. Dus dat is zeker wel waar.

[Spreker 2]

Oké. En hebben jullie dan ook het gevoel dat als jullie denken het past net iets minder in ons plaatje, dat jullie bijvoorbeeld een soort training doen, waardoor ze toch wel passen in het plaatje?

[Spreker 1]

Ik denk dat het voornamelijk neerkomt op wel wat gesprek aan te gaan. En voor sommige mensen nog veel duidelijker systemen neerschrijven. Ik denk niet dat het gaat over onkunde of te weinig talent dat dat moet aangeschreven worden, maar meer onwetendheid of die verwachting toch

duidelijker schrijven. En dan nog eens een lijstje maken met dat moet je dan doen, en dat moet je dan doen, dat dat wel helpt. Ik zou dat nu niet als training benoemen, maar wel zeker in dialoog gaan.

[Spreker 2]

Ja. En dan halen jullie aan dat wanneer de verwachting niet voldoet langs beide kanten, dat jullie inderdaad dan een gesprek aangaan. En dat is eigenlijk de manier waarop jullie daarmee omgaan. Oké. Ja, dan eerder met de recrutering. U had het over een formulier dat jullie laten invullen. Waar focussen jullie dan precies?

[Spreker 1]

Dat is eigenlijk een technisch gedeelte, gewoon persoonsgegevens die we verzamelen en andere werkerervaringen. Dan zit er een gedeelte dat gaat over beschikbaarheid en bereidheid tot het uitvoeren van taak.

[Spreker 2]

Ja.

[Spreker 1]

En het laatste stukje is dan toch nog wel wat persoonlijkheid. Mogen we iets leuks vertellen over jezelf? En ook de reden waarom ze hier graag willen werken. Dus de combinatie van die twee dingen.

[Spreker 2]

Oké. Ja, dus eigenlijk de fit die ik zag in de literatuur was inderdaad de personen-organisatiefit, de personen-jobfit en dan of het in het hele systeem past. Dus ik denk inderdaad dat jullie die drie perfect aftoetsen.

[Spreker 1]

Mensen moeten minder... We vragen niet meteen aan een cv en een sollicitatiebrief. Ons formulier is net erop ingesteld dat we de informatie die wij echt nodig hebben, dat we die verzamelen. Want anders kan dat toch nog altijd een beetje anders overkomen of wat de genres zijn of zo. En dat is bij ons heel specifiek.

[Spreker 2]

Ja. En de relatie tussen de medewerkers en de leidinggevenden, is dat bij jullie ook heel belangrijk?

[Spreker 1]

Ja, absoluut. Mensen, zoals gezegd, zweten samen op drukke momenten. En ja, ik denk, als het niet matcht als persoon, dan zal het ook niet matchen voor het werk. Ik denk... Het is, ja... De mensen die er nu al meer dan een jaar werken bij ons, dat zijn ook mensen die we echt ook wel persoonlijk hebben leren kennen, die we ook meer mee als vrienden of in elke geval goede kennis beschouwen.

En die waar we ook wel onszelf bij kunnen zijn. Dus ik denk dat dat misschien wel de kern is, zodat zij zichzelf hier kunnen zijn en dat wij onszelf ook een buurt kunnen zijn. Er is minder de grote hiërarchie bij ons. Dus het is dan horizontaal, net omdat we alle taken allemaal zo aan het uitvoeren zijn. Maar aan de andere kant gebeurt het ook wel dat wij... Wij zullen hen veel sneller wel een bevel geven van...Ja. Gaat dat opruimen of doen jullie die afwas of zo? En wordt er altijd een minder rekening mee gehouden en naar hen geluisterd. Dus dat moet ook wel een beetje kunnen. Mensen moeten wel wat stressbestendig zijn. We moeten in situaties waarbij er heel veel informatie te verwerken is. Als er opeens acht nieuwe tafels binnenkomen en je hebt al die andere bestellingen, ineens al die dingen door elkaar en zo. Dan is het wel belangrijk om het hoofd goed te houden en ofwel extra vragen te stellen. Dat vind ik wel belangrijk. Als je iets niet weet, vraag het dan gewoon. Heel liever dan dat mensen het zelf gaan uitzoeken of zomaar iets doen of zo. Liever dat ze hetzelfde ding zes keer opnieuw vragen totdat het helemaal duidelijk is doorgedrongen dan dat er dingen gebeuren die minder in ons concept of in ons systeem passen. Want dat is achteraf toch altijd moeilijker om opgelost te krijgen. Ja, dus die stressbestendigheid is toch ook wel belangrijk. Dat ze op momenten dat er heel veel gebeurt en dat ze het dan toch ook wel uitvoeren op de manier waarbij... De kwaliteit of het niveau dat wij van hen verwachten. Ik denk, als het soms al eens een moeilijkere match was, dan is het omdat wij toch ook wel mensen zijn die waarschijnlijk gewoon spontaan het allemaal heel goed willen doen. Of toch wel een stukje. Misschien de ene manier om dat allemaal perfectionistisch te zijn. En als er dan iemand in het team zit die bijvoorbeeld wat relativerender is of een beetje minder belangrijk aan dingen die details lijken, maar het zit soms in de details, of de mensen het hier wel gezellig en aangenaam vinden, dan voelen we wel dat dat niet helemaal stroomt.

[Spreker 2]

Een soort mismatch, ja.

[Spreker 1]

Maar goed, het gaat vooral over die situaties waarin er inderdaad heel veel druk op staat. En dan moet je elkaar ook wel echt kunnen vertrouwen. Dan moet je weten van oké, als ik nu met die en die in die taken bezig ben, dan zijn de anderen echt gewoon met andere taken bezig. En als ik daar geen controle over te hebben, dan kan ik er gewoon loslaten. En dat is heel nodig, zeker voor een kleine onderneming zoals bij ons.

[Spreker 2]

Oké. Merken jullie dan een verschil tussen de medewerkers die heel vroeg zijn ingestapt mee in jullie bedrijf en diegenen die later zijn aangeworven?

[Spreker 1]

Ja, ik denk die ervaring, dat is zeker iets dat... Ja, en hoe vaak ze zijn ingeplant natuurlijk. Maar misschien, ik ben er ook gewoon wel hard in veranderd. In het begin wou ik heel veel controle. Ja, zelf houden. Ja, en ondertussen heb ik dat ook wel beter kunnen opslagen. Dan pakt het team het ook gewoon helemaal aan. Het is nog niet heel vaak geweest dat we open zijn geweest met onze

zaak zonder dat er zelf of één van ons twee hier aanwezig was. Meestal proberen we het ook één van ons twee hier te laten zijn. Maar goed, ja. We hebben horeca uren, dus dat komt wel eens voor dat er op een zaterdag, wanneer we eigenlijk open zijn, dat er dan een goede vriend trouwt of zo.

[Spreker 2]

Ja, ja.

[Spreker 1]

De feesten, dat is vooral hetgeen dat je anders gaat missen. En dan is het wel eens gebeurd dat we personeel aan onze zaak hebben gelaten, vooral voor de bestendigheid naar onze klanten toe, dat we gewoon open zijn wanneer we zoiets aan het verwachten. En ja, de eerste keren is het ontzettend hard loslaten en eigenlijk even bedoelachtig zijn. Maar dan gaat het ook wel het beste of het meest rustig worden dan wel als mensen inderdaad die al lang bij ons in de slag zijn, waarvan we weten dat ze alles kunnen op de niet-standaard vragen antwoorden. Want daar gaat het vooral over. Het is vooral het vertrouwen dat allemaal van ons personeel de gewone dingen, de bestellingen en de drankjes kan maken. Maar het gebeurt wel wekelijks, denk ik, dat er dan eens iets speciaals wordt gevraagd van een klant. Of dat nu iets is dat niet op de kaart staat, of dat dat gaat echt over een complexe vraag, of zelfs iets heel persoonlijk, of noem maar op. Ja, dan weten we wel dat bepaalde mensen daar heel goed mee om kunnen remmen. Dat zijn inderdaad de mensen die het vaakst komen of het langst aanwezig zijn.

[Spreker 2]

En dan, sinds dat jullie concept dan een beetje van richting veranderd is, zijn er ook al werknemers die ervoor al in dienst waren?

[Spreker 1]

Allemaal, ja.

[Spreker 2]

Oké.

[Spreker 1]

Die zijn mee geëvolueerd met dat nieuwe concept. We hebben daar ook als eerste een keer voorgelegd, voordat we daarmee verder gingen naar de buitenwereld. In de hoop dat we dan samen kunnen brainstormen over een aantal zaken. Eigen ideeën ook. Ik denk dat we ieder jaar zo vlak voor de zomer een team-momentje hebben gedaan. En dat we dan ook wel persoonlijk feedback hebben naar iedereen. Gewoon even kunnen laten weten wat ze vinden passen, op de kaart maar ook allerhande activiteiten. Ze zijn eigenlijk, ja, want we zijn natuurlijk met twee, en dan kun je wel blindstaren, of waar je denkt dat het goed is enzo. En zij zijn natuurlijk de eerste mensen die echt eerlijk tegen ons kunnen zijn, en een buitenperspectief kunnen brengen. Ook al zijn ze hier ook mee te werk gesteld. Maar zij werken hier natuurlijk voor de centjes. Wij werken hier voor ons leven en voor ons is het heel erg verstrengeld met gewoon ons hele leven. Terwijl voor hen is het dan een

paar uurtjes per week, bijvoorbeeld, als ze hier komen. Dus ze zien vaak ook andere dingen, of ze ervaren het meer vanuit klantperspectief, bepaalde zaken, dan dat wij dat ooit zouden kunnen doen. Dus hun input op zo'n momenten is heel waardevol. Dus het is niet dat door de functies die veranderden, dat jullie eigenlijk personeel zijn kwijtgeraakt ofzo, omdat ze niet zouden kunnen omgaan met die dynamische functies. Nee, het is wel zo dat natuurlijk de planning daardoor wel wat veranderd is. Maar nee, over het algemeen denk ik dat er zeker aan hun kant niet zo'n heel grote verschillen zijn gebeurd.

[Spreker 2]

En dan die matchkwaliteit bewaken, doorheen jullie groeifase is dan voornamelijk door bijvoorbeeld te praten met jullie werknemers en hun mee te betrekken in de verandering.

[Spreker 1]

Ja, en zo nu en dan ook weleens iets echt leuks te doen, dat minder met het werk te maken heeft. Dus toch ook wel een activiteit samen of iets eten of een spelletje spelen zelfs in ons geval. Dat helpt zeker ook wel voor de groepsbinding en zorgt er ook wel voor dat iedereen mee betrokken is.

[Spreker 2]

En ik denk bij jullie ook dat de matchkwaliteit van in het begin heel duidelijk is met als persoon. En dat dat gewoon past in jullie concept, dat ze meegroeien, dat jullie concept meegroeit, dat daar eigenlijk de basis een beetje ligt.

[Spreker 1]

Klopt, ja ja, ik denk voor allemaal, als we nu morgen met een heel zot idee afkomen, dat er niemand is die niet zal meespringen daarmee ofzo. Dat we een tweede gebouw overnemen en dan daar een vestiging aan doen. Of dat we vanaf nu elke vrijdagavond een DJ laten komen en er een vijfzaal van maken. Ik denk dat ze op welke manier gewoon ook ermee in de zaal springen. Omdat ze ook wel enthousiast zijn over het concept en over het werken hier. Ze zijn ook echt wel schatjes. Je merkt dat ook in de berichtjes die worden gestuurd. En het enthousiasme en het soms shiften aan elkaar overnemen enzo. Het zijn echt wel allemaal hele lieve mensen. En ik denk dat dat automatisch ook wel is, het soort mensen waar we ons zelf ook mee omringen, dat het daardoor zo'n goede match is. Ja, ook als er eens iemand een keer ziek is of er een moeilijk moment is geweest. Iedereen voelt elkaar ook gewoon goed. Je kunt hier een keer wezen, dat is geen probleem. Of dat ze zeggen, kom jij maar even achter, ik zal vooraan lopen. Iedereen eigenlijk. Ja, en die flexibiliteit die gaat langs twee kanten. Als mensen een keer ziek zijn en ze moeten een shift nemen. Ik hoor dan van sommige horecacollega's dat ze dat vreselijk vinden. Ik ben zelf ook als bediende ooit aan de slag geweest. En als je dan, zeker in een kleiner bedrijf, als je dan als bediende een keer ziek bent, dan kost dat eenmaal geld voor het bedrijf. En bij ons is dat altijd op een hele, ook van ons uit naar hen toe, een hele begripvolle en open manier. Nooit een probleem van dingen gemaakt. En dat krijg je dan ook gewoon terug naar een andere richting. Dan is het wel zo, als we dan in onze planning iets verkeerd hebben gedaan, en in het last minute toch maar iemand invallen, dat er dan altijd heel veel bereidheid is. En heel goed gecommuniceerd wordt. Jullie matchkwaliteit lijkt heel positief op dat

vlak.

[Spreker 2]

Dus ik denk dat personeelsverloop, als dat er is bij jullie is, dat dat ook eerder een toevoeging is voor jullie dan een negatief puntje. We hebben beide aspecten eigenlijk een beetje onderzocht. Maar personeelsverloop is niet echt een heel groot thema in jullie organisatie.

[Spreker 1]

Nee, maar het is voornamelijk wanneer mensen hun situatie veranderen.

[Spreker 2]

Ja.

[Spreker 1]

Dan vertrekken ze.

[Spreker 2]

Ja.

[Spreker 1]

Ik denk dat dat... En op sommige momenten is dat dan wel zowat zoeken, omdat het toch wel altijd wat tijd en werk vraagt. Dat we dan de agenda zien en de gaten die dan vallen. En dan het gevoel hebben of... Gaat het nu nog lukken met de huidige groep die dan overblijft? Of gaan we toch iemand nieuw... Het liefst blijven gewoon in het team dat we zijn. Maar dat is niet realistisch. En daar zijn best wel mensen vertrokken. En ik zeg het nieuw, nooit met een negatief iets. Maar dat heeft altijd wel een groot impact op het werk hier.

[Spreker 2]

En om het nog even terug concreter te maken. Het is dus het laatste jaar stabiel gebleven in medewerkers. En het is de jaren ervoor dat het een beetje... Dat het meer schommelde. Ja. U heeft al een paar voorbeelden gegeven waarom mensen vertrokken zijn. En jullie doen ook inderdaad een soort exitgesprek om te bespreken van... Om de communicatie goed te houden.

[Spreker 1]

Ja, dat is niet per se heel formeel. Dat is meer op een rustig moment in de keuken bij het afwassen. Dat dan een aantal zaken wel naar voren komen. Of dat mensen daar wel eens voor telefoneren. Dat kan ook wel gebeuren. Dat mensen dan voornamelijk vanuit zichzelf uitleggen dat dit de reden is waarom het moeilijk wordt. Of soms is dat ook voor een bepaalde periode. Dat ze zeggen, ik ga nu in deze maanden maar één keer per maand kunnen komen. Dat is voor ons een even grote impact. Wij zijn aan het spreken als wanneer iemand wegvalt naar de planning. Maar al die dingen vallen te bespreken. We hebben nog nooit argumenten gehoord die voor ons belachelijk waren. En inderdaad, als mensen vertrekken, als zij verlopen, dan is de overgang, zeker in het intermenselijke, nooit iets

pijnlijk geweest. Dus dat het wel op een hele leuke manier een beter afscheid is kunnen geven.

[Spreker 2]

Oké, super. Ik had ook al enkele dingen gehoord hoe jullie de medewerkers aan boord proberen te houden. Ze betrekken mee met jullie brainstorm-sessies en ook eens iets leuks gaan doen. Zijn er nog andere retentiestrategieën, noemt het dan, om mensen aan boord te houden?

[Spreker 1]

Ik denk, het is misschien wel iets kleins, maar we nemen het ook wel op in onze marketing. Dus in die zin, wanneer er een nieuw start, dan maak ik er ook wel een fotootje van en dan horen ze bij het team. En op dezelfde manier, als we een evenement hebben, dan nemen we weleens een selfie met het team. Of als er een themadag is en we verkleeden ons, dat we dan ook voor hen als verkleed kleden. Dat zijn zeker ook wel dingen die we doen om ervoor te zorgen dat ze zich deel voelen uitmaken van ons concept, van hoe ik het schrijf. Ik was aan het denken aan Anouk. Vrij in het begin, omdat we merkten dat ze superhard werkte. In de vereniging met de anderen voelde je dat ze zich veel harder gaf. En op een gegeven moment ook al op slaap gingen. En we werken met een bureau samen voor alle organisaties. Maar we weten inderdaad, twee van de mensen die aan het werk waren, Anouk werkte er niet mee, maar toen... We voelden het verschil tussen hen twee, als je hen inspande en de anderen. Iedereen was goed, maar zij zo... Maar ook die loonsverhoging was omdat zij op dat moment de twee langst werkende waren. Dat had er ook wel mee te maken. Het was niet alleen omdat het verschil groot was, maar zeker ook omdat het een bewuste keuze was om hen meer loon te geven. Met dankbaarheid enerzijds, maar ook anderzijds. Vanuit het gevoel van hopelijk blijf je. Ja. Dat is zeker een boodschap die we hebben.

[Spreker 2]

Oké, fijn. Zien jullie verloop dan eerder als een bedreiging of als een kans?

[Spreker 1]

Ik denk niet per se een van de twee. Het werkt voor jou misschien moeilijk, maar ik denk... Het is een normale zaak dat erbij komt. Het ene moment is het eerder gezond en positief dat mensen kunnen vertrekken en dat dat op een hele goede manier kan komen. Maar het zorgt altijd wel voor gedoe. Het is niet dat het niks kost of zo, van extra moeite om mensen te laten beginnen. Maar we ervaren het zeker niet als een bedreiging. Van die twee zou ik eerder een kans zeggen. Ja. Maar tegelijkertijd liever zo weinig mogelijk. Ja, dat snap ik. Dat is bij ons een moeilijke afweging. Als er een plaatje vrijkomt door iemand die niet volledig past, dan is het natuurlijk een kans, maar het is ook altijd met een negatief kantje aan.

[Spreker 2]

Ja, zeker weten. Zijn er veranderingen die jullie hebben doorgevoerd doordat er mensen zijn vertrokken? Met de manier van werken of met de manier van aannemen?

[Spreker 1]

Zijn het aanneemproces. Het formulier heeft een aantal versies gekend. De manier waarop we die aanwervingen doen. Anderzijds ook de verwachtingen die we creëren. De manier waarop we op voorhand zeggen laten we het eerst eens uitproberen en als het klikt, dan gaat het goed. En ook de systemen waar ik straks over had. De lijstjes die we maken voor de mensen. Om dan te overlopen. Wat is prioriteit? Wat is een tweede fase belangrijk? Ik denk dat dat altijd komt vanuit het... Niet perse altijd rechtstreeks door iemand is vertrokken en dus gaan we daarin dingen aanpassen. Maar wel doordat je dan soms nieuwe mensen in je team hebt die dan voor het een of ander meer sturing nodig hebben of net minder sturing nodig hebben. Of wat zelfstandiger zijn. En daardoor ga je automatisch je werking aanpassen.

[Spreker 2]

Ik denk ook een beetje een leerinstrument voor jullie als management. Dat er mensen komen en gaan.

[Spreker 1]

Ja, absoluut. Ik denk naar persoonlijke groei en ontwikkeling. Het hebben van personeel is iets dat we voor deze zaak nog niet hadden. Dus ook om daarmee om te gaan. En bazen te zijn. En inderdaad controle loslaten. Ik vroeg me af of ik dat heel goed zou kunnen. Je hebt wel heel veel stress. Ja, het hebben van personeel is natuurlijk ook wel... Je hebt enerzijds een zorgende functie. Maar anderzijds ook wel een stukje... Wat autoriteit dat je moet kunnen neerzetten. Ja, en als er onduidelijkheden zijn. En ze hebben vragen. Dan ga je een antwoord krijgen. En daar ben ik ook wel in gegroeid. Ja, en dan natuurlijk ook al het administratieve dat erbij komt. Dat is natuurlijk ook wat we geleerd hebben. Waarbij we in het begin zelfs de personeelsadministratie zelf deden. Maar dat hebben we dan ook geleerd. Dat we dan eerst een student en een flexwerker... Al die contracten en die verloningen enzo, allemaal zelf berekenden. Maar zeker als ons team dan gegroeid is, hebben we dan ook andere oplossingen gezocht. En we beleefden dat heel hard. Ja, maar daar kon je wel echt heel veel bij kijken. En dan zijn het alleen nog maar flexies en studenten. Nog geen vast personeel. Ja, die administratie die we eerst hadden in de handen hadden. Het is goed dat Staffable ons daar ondersteunt.

[Spreker 2]

Dat is duidelijk. En dan heb ik eigenlijk nog een vierde pijler waar we op focussen. De prestaties en de impact van dit alles dan op de prestaties. Welke prestatie-indicatoren zijn relevant voor jullie? Waar letten jullie op dat jullie denken... Oké, wij zijn nu goed bezig als onderneming. Of we zien nu groei.

[Spreker 1]

Niet om onnozel te doen, maar het financiële is dat zeker ook wel. Het is de enige job die wij hebben, bij wijze van spreken. Dus voor onszelf hangt ons hele leven en al onze leningen en alles daarvan af. Dus als het goed gaat met de zaak, dan is dat ook dat er meer geld binnenkomt. Voor ons ook specifiek naar hetgeen dat we organiseren. Wanneer we veel inschrijvingen hebben, veel registraties

hebben, is dat teken dat we goede keuzes hebben gemaakt qua soorten, workshops of soorten evenementen dat we organiseren. Dus ik denk dat is ook zeker een indicator die voor ons ook wel een succesfactor bepaalt. Van oké, we hebben iets georganiseerd. Een karaoké, of een muziek optreden, of een creatieve workshop. Hoeveel response is daarop geweest? Hoeveel klanten hebben daarop toegezegd? We zien ook in onze social media, in ons aantal volgers enzo, zien we ook wel een groei. Dat zorgt ook wel voor dat we wat meer bekend worden enzo. Ik denk dat we het hardst ook merken aan het aantal vaste klanten dat we hebben. En dat voor ons ook wel het recurrente daaraan, mensen die op regelmatige basis naar hier komen en iets drinken of deelnemen aan activiteiten. Dat dat toch ook wel iets is waar we op voorhand nooit heel erg bij hadden stilgestaan. Maar dat het ook wel iets heel positiefs is en heel fijn om te voelen dat mensen zich hier goed voelen. En aan verschillende dingen, aan verschillende momenten hier aanwezig zijn. Soms zelfs meerdere keren per week of zelfs per dag dat dat voorkomt. Dat mensen hier naartoe komen en iets komen doen of iets komen consumeren. En dat is denk ik ook een heel grote bevestiging ofzo. Of een factor die ervoor zorgt dat we het gevoel hebben dat we goed bezig zijn.

[Spreker 2]

En aan het veranderen in het team bijvoorbeeld, aan het verloop zeg maar. Merken jullie daar dan een invloed in op jullie prestaties?

[Spreker 1]

Ja, ik denk dat dat ook weer te maken heeft met de momenten waarbij het druk is en we echt mensen inschakelen om ons te ontlasten. Dat dat wel in onze levensloop al zeer gevarieerd is. Dat er bepaalde mensen, zelfs nu ook nog, als we weten van oké het gaat een echt superdruk weekend zijn. Dan gaan we ook bepaalde mensen liever inschakelen dan anderen. Omdat we weten van oké die kunnen die druk beter aan, die kunnen die prestaties beter aan. Dat we dan zeker niet willen discrimineren in ons personeel. Mensen die dan meer ervaring hebben of daarvan we weten van oké dat zijn mensen die dan zeker op momenten dat het druk zijn echt ook al heel goed zien wat er moet gebeuren. En dat betekent niet dat die anderen die jobs minder goed uitvoeren. Maar die zo misschien minder snel zijn in analytisch. Of minder sturen. En dat kunnen we dan op zo'n momenten niet altijd geven. Dus dat zorgt er zeker ook wel voor dat we dagen een verschil zien tussen personen.

[Spreker 2]

Voelen jullie dan een grote impact als er één persoon vertrekt op jullie prestaties? En jullie eventuele groei dan?

[Spreker 1]

Ja, er zijn toch wel ik denk totaal, van de mensen die zijn vertrokken is er twee personen die hier ook lang hebben gewerkt bij Jitte en bij Noortje. Toch wel eventjes een gevoel geweest van hoe gaan we die vervangen? Omdat we daar ook wel echt heel hard op konden vertrouwen. Omdat die heel vaak in de planningen konden worden opgenomen. En ook een vorm van maturiteit hadden die ook wel niet bij alle flexers of jobstudenten aanwezig was. Die ook heel goed wisten wat we van hen verwachten. Dus zeker op twee verschillende momenten bij die mensen heeft dat wel een groot

impact gehad. Heeft Verloop dan een invloed gehad op zaken zoals efficiëntie, klantenrelaties, motivatie of innovatie meer specifiek? Ik denk van die vier dat efficiëntie wel echt hetgeen is waar dat mensen die het volgt al bezig zijn in Nooi en die dan wegvallen. Dan ben je soms zeker in die eerste fase met nieuwe mensen. En zeker wanneer het dan eventjes duurt of dat je weet dat het echt een match is of niet. Of dat ze echt helemaal ingewerkt zijn. Dan is het harder werken gewoon als zaakvoerder. En dan is die efficiëntie een stukje lager. Wanneer mensen die ervaren waren vertrekken. Waardoor er dan nieuwe mensen moeten worden opgeleid in die eerste fase. Is dat wel pittig. Dan werk je er gewoon zo hard in dat je eigenlijk werkt voor twee. En dan oploopt wel de persoon die dan nieuw is.

[Spreker 2]

Ja inderdaad. En misschien ook met de klantenrelaties. Dat de mensen die hier werken een bepaalde relatie hebben met de klanten.

[Spreker 1]

Ja. Ik denk niet dat dat al per se een grote negatieve impact heeft gehad. Ik denk in het huidige team zou dat meer zijn. Als er in het huidige team iemand zou vertrekken. Er zijn er een aantal die heel goed geconnecteerd zijn. Die zelf ook klanten meenemen. En dus dat er inderdaad ook wel soms klanten komen waarvan ze weten. Oké die heeft gisteren wel het werk in de hoi. En dan komen we wel eens eventjes passeren. Maar dat blijkt over het algemeen wel heel beperkt. Oké. Dat is eerder een heel heel klein aantal.

[Spreker 2]

Oké. Zit u nog specifieke risico's of voordelen in het verloop voor de toekomst van de start?

[Spreker 1]

Ja. Ik denk een risico is zeker wel hoe langer mensen hier zijn. Hoe harder ze zullen vermist worden wanneer ze opeens vertrekken. Ik denk dat dat zeker recht en redelijk is. Dat dat, zoals gezegd, dat meisje nu al bijna vier jaar thuis werkt. Als die op een gegeven moment zegt. Want die is altijd student geweest. Die gaat in haar laatste jaar als student niet zijn. En als in haar toekomstige job het niet meer te combineren valt met een flexpositie. Dat kan altijd zijn. Ja, dan gaat dat toch wel een impact hebben. Zowel praktisch als emotioneel. Op hoe we met de zaak omgaan en hoe we in die plannen staan. En als deel van het team is dat toch wel echt iets. Een gewicht.

[Spreker 2]

Oké. Nog even een vraag van mezelf eigenlijk. Ik ben benieuwd. Wat hebben jullie eigenlijk voor dit gedaan? Of welke opleiding?

[Spreker 1]

Ja, mijn echtgenote. Dat is iets makkelijker te beantwoorden. Heeft in de bijzondere jeugdzorg gewerkt. Dus voornamelijk als thuisbegeleidster. Dus echt een heel ander sector. Ikzelf ben hiervoor

vooral in de communicatiewerkstel geweest. Ik heb een aantal jaar als reportagemaker gewerkt. Voor televisie. Ik heb een aantal jaar in de evenementensector gewerkt. Voor de universiteit. Als coördinator van een onderzoekscentrum. En de laatste jaren ben ik dan... Ja, terwijl dat complexer was. En de laatste jaren ben ik als bedrijfscoach. Voornamelijk heb ik geweest. Ook communicatie en HR-processen in bedrijven.

[Spreker 2]

Dat is denk ik een meerwaarde geweest voor jullie. Voor de match en het personeelsbestand op te bouwen.

[Spreker 1]

Ja, ja, ja. Zaken als... Een heel onderneming. Enerzijds het marketinggedeelte ook wel. Het personeel. Alles wat employerbranding betreft. En een stukje HR-beleid. En hoe je mensen goed bij je houdt. Ook veel voorbeelden van hoe het niet moet. Meegemaakt. Dat leer je inderdaad wel uit. Als je dan zelf je zaak start.

[Spreker 2]

Oké, super. Dat waren eigenlijk mijn vragen. Behalve als jullie zelf nog iets toe te voegen hebben aan... De vragenlijst. Dan hoor ik het natuurlijk graag. Oké, super.

[Spreker 1]

Het is natuurlijk... Als je start als zelfstandig of ondernemer. Want het gaat ook over start-ups. Zijn er toch wel veel dingen die je niet weet. Of die niet vanzelfsprekend zijn. Het is altijd goed om je te laten begeleiden. Of om de goede informatie te zoeken. Bij ons een heel opvallend iets. Waar we in het begin niet bij aan het stilstaan. We hebben t-shirts van onze zaak aan. En ook ons personeel draagt altijd t-shirts. Dat is enerzijds wel om de verbinding te maken. Om de klanten duidelijk te maken dat we hier werken. Maar in het begin hadden we dat ook helemaal niet. En het is ook verplicht om je personeel in de horeca... Een werkkledij te geven. Of, als je dat niet doet, hun kleren te wassen. In het begin gaven we de t-shirts mee naar huis. Er zijn zeker dingen die je als startende zelfstandige onderneming... helemaal niet weet of die verrassend zijn in het werken met personeel. Maar ja... Op zich valt het nog mee dat wij als onderneming enkel hier als voordeschermen... dat we daar personeel voor aan nemen. Omdat je achter het scherm heel veel kunt doen. Dat is wel in relatie met een ander professional om voor jezelf te werken. Dan heb je inderdaad nog wel wat extra leveranciers nodig. Ja. Maar dat is inderdaad geen draak die we hoeven uit te besteden. Ik heb mijn pols gebroken toen we een jaar bezig waren.

[Spreker 2]

Oh, ja.

[Spreker 1]

Maar doordat er heel veel dingen... Ja, dat ik niet meer kon. Dus dat je dat alleen moest doen. En dat we ons meer personeel hadden moeten laten komen. We hebben toen een tijdje de kaart moeten aanpassen... voor de dingen die alleen ik kon doen. Dat zijn op zich ook geen dingen waar je in het begin aan denkt... dat als er fysiek iets voorvalt... Inderdaad. ...dat je dat moet behelpen. Anders ligt de zaak plat. Maar dan was het ook goed dat we op dat moment al gewoon waren... om met personeel te werken. Ja, dat is waar. Dan waren we inderdaad een anderhalf jaar bezig. En dan was het ook niet zo'n grote stap... om van een aantal uur per week naar meer uren per week te gaan. Versus in het begin was dat veel moeilijker... om te starten en enerzijds toe te geven dat we hulp nodig hadden. Maar anderzijds ook... De eerste twee mensen die we hadden aangenomen... haar broer en haar vriendin... Dat was echt meer vanuit niet echt nadenken. Wie is er beschikbaar en help? Terwijl vanaf dan, daarna hebben we ook beslist... dat we geen familie en vrienden meer gingen aantrekken. Omdat dat echt veel moeilijker was om samen te werken. De lijn is moeilijk. Je kunt daar moeilijker de baas over spelen. En die aanvaardden dat ook minder. Je hebt daar al een andere band mee.

[Spreker 2]

Door dat voorval van je pols, hebben jullie jullie zelf eigenlijk net iets meer misbaar kunnen maken in het hele gegeven... door dan dat voorval eigenlijk?

[Spreker 1]

Ja. Ja. Ja, toen is er zeker een verandering opgetreden... naar de taken die ik dan deed. En die andere mensen daarvoor echt nooit deden. En dan ging het over eenvoudige dingen. Zoals een stukje taart toe een bord leggen. Ja, nachos maken. Nachos maken en zo. Maar dat zijn zaken die ik daarvoor allemaal deed. En die dan inderdaad, doordat ik daarover van had gehad...dan werden overgedragen. Dus dat was een beetje een noodzaak. Waardoor de taakverdeling een beetje is aangepast.

En dan nog een puntje, de personeelskost. We hoorden wel van mensen dat personeelskosten... dat dat zwaar is. En dat is ook echt heel zwaar. En ik denk op voorhand... Ofwel als we een veel meer budget zouden hebben... dan zouden we ook meer uitgaan.

[Spreker 2]

Ja?

[Spreker 1]

Ja, het is wel een afweging. Het is zeker een afweging. Elke keer als we dan iemand inplannen... of iemand extra inplannen... Het is wellicht ook omdat we nog altijd... We zijn nog maar vier jaar. Als je dan bedenkt aan de budgetten die ze op de markt hebben... en hoeveel dat haalt bijna van het personeel... Dan denk ik, ja... Ja. En aan de andere kant is het wellicht ook heel anders... dan bij ons. Want het is gewoon om af en toe meer te kosten.

[Spreker 2]

Dat was inderdaad ook een vraag. Welk petje zouden jullie dan het liefst zo snel mogelijk overgeven... naar iemand anders? Als dat wel een optie zou zijn dan?

[Spreker 1]

Ja, ik denk... Ik denk hetgeen dat we... Ik zie graag alles zelf doen. Ik denk hetgeen waar we zelf het meeste voldoening uithalen... is toch nog iets meer het organisatoren. Dan echt puur het horeca gebeuren. Dus dat. Als dat meer zou zijn. Maar eigenlijk zitten we wel goed in balans.

[Spreker 2]

Dankjewel voor jullie tijd. Ik vond het zeker een meerwaarde voor mijn onderzoek. Dus als ik de antwoorden heb, dan zal ik ze jullie zeker bezorgen.

7.8. Transcriptie interview Sympl

[spreker 2] Hallo. Hallo, goedemorgen. Hé, goedemorgen.

[spreker 1] Ja, goedemiddag.

[spreker 2] Oké. Ja, hallo. Ik zal even mezelf voorstellen. Dan kan u ook hetzelfde doen. Ik ben Silke van Ophalvens. Ik werk dit jaar aan een duothesis met een vriendin van mij. En wij bekijken eigenlijk personeelsverloop in start-ups. Dus we kijken een beetje naar hoe functies evolueren tijdens een groei van een start-up. En hoe de match eigenlijk verandert tussen een medewerker en de organisatie. En dan ook wat dat impact is op personeelsverloop gedurende dat proces. En ook de impact op bedrijfsprestaties. Dat is nu dus mijn tweede master dat ik al doe. Ik heb vorig jaar ook een master gedaan in supply chain management. Maar ik wou nu ook de richting van ondernemerschap een beetje uitgaan. Dus vandaar nog eentje extra. En ja, we moeten interviews afnemen om onze literatuurstudie eigenlijk een beetje te ondersteunen. En daar zijn we nu mee bezig. Oké.

[spreker 1] En je studeert in Antwerpen of?

[spreker 2] Nee, in Diepenbeek eigenlijk. Ah, oké. Ik woon wel dicht tegen Antwerpen, maar ik zit op kot in Diepenbeek.

[spreker 1] Ah, oké.

[spreker 2] Dus ja, inderdaad. Ja, dat is mijn vijfde jaar nu al. Dus het laatste jaar ook wel. Ja. Ja.

[spreker 1] Allright. Laatste sprint.

[spreker 2] Inderdaad.

[spreker 1] Ik zal mezelf ook even voorstellen.

[spreker 2] Ja, dat is goed.

[spreker 1] Dus ja, ik ben Stef. Ik ben ongeveer acht jaar geleden afgestudeerd. Ik heb eigenlijk heel lang gestudeerd. Ik heb eigenlijk twee jaar taal en tolk gedaan. Maar toen besef dat dat niets voor mij was, ben ik communicatie management gaan doen. En toen was Moore in Mechelen. Daar heb ik een schakeljaar gedaan om toch een master te behalen aan de KU Leuven. In bedrijfscommunicatie ben ik daar dan ook afgestudeerd. Tijdens dat ik mijn thesis aan het schrijven was, ik heb er een halfjaartje lang over gedaan, ben ik bij Simple, waar ik nu dus werk, aan beginnen werken als student. Ik was toen eigenlijk een soort van content marketeer. Ik schreef dan blogs, ik schreef dan social media posts. Maar na mijn thesis eigenlijk afgerond te hebben, ben ik vast in dienst gekomen hier als digital marketeer. En dan hebben ze me heel erg opgeleid en heel veel dingen aangeleerd. En dan ben ik na een aantal jaren marketing lead geworden. Dus dan heb ik de eer om een team aan te sturen en te coachen. Maar ja, onder andere ook heel veel verloop. Dat is een heel interessant thema voor ons. En dan, ik denk sinds drie jaar of zo, zit ik ook content

management aan het werk. Dus ja, ik werk hier nu acht jaar in totaal. En ik ben eigenlijk op zeer korte tijd toch mooi mogen doorgroeien.

[spreker 2] Ja, inderdaad. Oké, en wat houdt de start-up juist in?

[spreker 1] Ja, dus Simple is eigenlijk... Wij zijn een software, dus we zijn een platform voor recruitering. Dus als bedrijven openstaande vacatures hebben, dan kunnen zij onze software gebruiken om hun vacature eigenlijk in te vullen, kandidaten te zoeken, maar enkel en alleen via sociale media. Dus we hebben eigenlijk een integratie gelegd met Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn. Ook wel Google Ads, wat dan Search is. En Indeed, een heel groot jobboard voor vacatures. Maar dus voornamelijk voor social media. Acht jaar geleden, of ongeveer negen jaar geleden, is de start-up Simple gestart. Dus ik was er eigenlijk van bij het begin. En we zijn toen ook wel wat geëvolueerd. In het begin deden we de recruitering nog in-house en dan ook recruiters in huis. Dan deden wij de selectie van de kandidaten, et cetera. Maar nu gebruiken bedrijven onze software om zelf campagnes online te zetten, zonder dat ze dat bij marketing genies moeten hebben.

DYNAMISCHE ROLLEN

[spreker 2] Oké, en hoeveel medewerkers stelt de start-up momenteel? Momenteel zijn we met... Ik moet het al even denken. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8.

[spreker 1] Ah ja, oké. En is dat de afgelopen jaren een beetje hetzelfde gebleven? Of is daar wel verschil in geweest?

[spreker 2] Dat is ongeveer wel hetzelfde gebleven. Het zal soms eens 10 zijn geweest, het zal soms eens 10 zijn geweest.

[spreker 1] Dus het is niet dat het echt ineens van 0 naar 8 is gegaan?

[spreker 2] Nee, eigenlijk niet. Want toen ik hier begon, waren ze met 5. Dan was het maar 6-persoon. Dus ik denk dat 5 misschien het minimum is geweest op die 8-jaartijd. En dan het maximum, ik denk 10 of 11.

[spreker 1] Ja, oké. En is het 1 opstarter geweest? Of is het eigenlijk...

[spreker 2] Het zijn er 2. Met 2, ja. Oké. 2 mannen.

[spreker 1] Oké. En hoe zou u op dit moment een beetje de fase van de start-up omschrijven? Is het nog een start-up? Of is het echt in de groeifase?

[spreker 2] Ik denk dat we ondertussen wel scale-up zijn. Onze software wordt ook al wel gebruikt in 32 verschillende landen.

[spreker 1] Oh, oké.

[spreker 2] Nu niet actief, hè. Allee, dat is al eens de klant dat dan daar kandidaten zoekt. Of net ook een filiaal heeft in Duitsland. Maar ik zou wel denken dat we zo wat scale-up zijn. Ja, want er is nog geen visie op stabilisatie.

[spreker 1] Het is echt nog wel groeien.

[spreker 2] Ja, dat wel. Ja, ja, ja.

[spreker 1] Inderdaad. Oké. En dan zou ik een beetje inzoomen op de functies en de rollen in een start-up. Want vaak zien we toch wel dat in het begin van zo'n opstart, dat er niet echt een duidelijke structuur is in rollen. Iedereen neemt wel verschillende taken op zich. Hoe is dat eigenlijk een beetje geëvolueerd?

[spreker 2] Ik denk... Dus ja, er zijn altijd twee founders geleden. En daaronder had je dan eigenlijk iedereen. Je kan zien, er was geen tussenlaag. Dus er waren HR-mensen. Of recruiters, zou ik maar zeggen. Er was een admin-profiel, die administratie deed. En dan waren er veel marketing-profielen en ook sales-profielen. Om ons product eigenlijk te verkopen. En dan ja, IT, dat was toen eigenlijk nog uitbesteed. Dus dat was natuurlijk bij ons intern. Nu is dat wel bij ons intern. Nu hebben wij echt een IT-departement, of een IT-team. Met een hoofd van IT. Met dan twee mensen onder. Dus nu, na een aantal tijd... We namen natuurlijk in het begin wel wat mensen aan. En dan merkten we eigenlijk toch wel dat er... Ja, de twee founders, daar werden heel veel vragen aan gesteld. We waren weer veel op de duur. En dan merkten we eigenlijk toch wel dat er een soort tussenlaag zou moeten komen. En dan is eigenlijk het management, zou ik maar zeggen, opgestart. Waar Ruben in zit, dat is onze head of IT. En waar ik als marketing-manager ook in zit. Dus dat zijn wij vier. Om eigenlijk, ik stuur een team aan, Ruben stuurt een team aan. Mark stuurt, dus dat is het gezegde van de founders, het deelste team aan. Maar om toch een beetje de druk bij de twee founders af te zetten.

[spreker 1] Ja, dat snap ik. Want het is nu wel dat er best een vrij duidelijke structuur is van wie wat doet. En het is niet meer zoals in het begin, dat iedereen een beetje... Wat wel is bijvoorbeeld, wij hebben nu geen HR-persoon. Wij hebben nu geen admin-persoon. Dus in die zin, ik bijvoorbeeld als marketing-manager, ik zorg ook voor de aanwervingen binnen mijn team. Ik zorg ook voor facturatie. Omdat we ook geen facturatie-departement hebben of zo. En dus in die zin, iedereen doet wel misschien iets meer dan zijn rol is. Misschien even of zo.

[spreker 2] Oké. En ziet u dat in de toekomst wel veranderen? Of denkt u dat dat momenteel wel zo...

[spreker 1] Nee, ik denk wel dat dat gaat veranderen. En ik denk natuurlijk, als ons bedrijf nog meer en meer groeit, dat er hopelijk wel ruimte zal zijn om een office-manager of zo in dienst te nemen. Die zo wat administratieve taken over neemt van iedereen.

[spreker 2] Ja, dat snap ik wel. En in het begin zijn mensen vaak heel gecht aan flexibiliteit, omdat het een start-up is. Merkt u naar gelang dat er meer structuur in is gekomen? Dat er wel mensen zijn afgehaakt? Of zou het er moeilijk mee hebben met die veranderingen?

[spreker 1] Ja, het ding is natuurlijk... Want als je kijkt naar hoe wij acht jaar geleden als bedrijf waren en nu, dan zijn wij als product heel hard veranderd. En vorig jaar bijvoorbeeld boden wij nog services aan. Dus dat maakten wij ook nog campagnes. Dat doen wij nog niet meer. Nu is het echt een self-service-product van het bedrijf. En dus... Als je bij een start-up wil werken, dan moet je wel snel kunnen schakelen. Want de realiteiten gaan soms van het een naar het ander. Terwijl het misschien vorige week nog iets anders was afgesproken. En daar heb ik wel gemerkt... Ik heb zelf mensen moeten laten gaan, maar ook heel veel mensen die zelf hun ontslag hebben gegeven. Ja. De meeste mensen blijven ook maar twee jaar in een start-up. Die leren eigenlijk superveel bij. Zeker de marketeers in mijn team hebben enorm veel bijgeleerd. Maar ik wil mij dan specialiseren in een specifiek onderdeel van marketing. Terwijl bij ons als start-up doe je echt alles.

[spreker 2] Ja, dat is waar.

[spreker 1] Zeker qua hoe hard wij zijn geëvolueerd. Ze hebben zeker wel mensen afgehaakt. Ik denk dat sommige mensen misschien ook wel iets meer nood hebben aan structuur. Om dat wel in zo veel mogelijk mate te geven. Maar mensen haken daar soms wel op af.

MATCHKWALITEIT

[spreker 2] Ja, oké. En je zei dat je zelf ook een beetje de wervingen doet. Hoe bepaalt u of iemand past in de organisatie? Wat betekent voor u een goede match?

[spreker 1] Ja. Wij hebben altijd heel veel aantrek. Ik heb zelf ook gesolliciteerd hier. Omdat de vacature eruit sprong. En dat was heel tof geschreven met emojis. En dat was niet zo'n saai. Zoals de standaard dingen. Dus ik denk dat wij daar wel anders aan proberen zijn. Om mensen aan te trekken. En daar enthousiast van worden. Ik bel ook altijd iedereen op. Omdat ik het wel belangrijk vind om iemand ook even rechtstreeks te horen.

[spreker 2] Ja, snap ik.

[spreker 1] En niet gewoon op CV af te keuren. En wat voor ons heel belangrijk is. En dat is ook een beetje ons motto. Is hire for attitude, train for skills. Wij zijn ervan overtuigd dat als iemand de juiste persoonlijkheid heeft. De juiste drive en goesting. Om echt heel veel bij te leren. Dat je die alles kan aanleren. Uiteraard moet je ook wel enige vorm van attitude hebben. En ik denk dat we dat ook wel een beetje afdoetsen in de sollicitatiegesprekken. Maar als er drive en goesting in zit. Ja, dat is superbelangrijk. Omdat je daar heel veel aan hebt dan.

[spreker 2] Ja, snap ik. En is er een vast procedure om aanwervingen te doen?

[spreker 1] Ja. Ja, eigenlijk wel. En dat is eigenlijk over alle departementen. Want je hebt eigenlijk een marketing team, een sales team en een actieteam. Dat is eigenlijk bij alle drie wel hetzelfde. Dus het is sowieso eerst CV opsturen. Dan een telefonisch gesprek. Indien dat positief is, dan nodigen

wij de persoon een eerste keer uit. Voor marketing gaat het dan bij mij zijn en een van de founders. Meestal Mark. Daar is dan een eerste gesprek. Soms vragen wij ook al op voorhand om een case te maken. Het probleem is een beetje als er heel veel sollicitanten binnenkomen. Wat vaak wel is als we een vacature van online zetten. Dan kunnen wij niet iedereen uitnodigen.

[spreker 2] Oké, hoe pakt u een case aan?

[spreker 1] Dus eigenlijk nog na het telefoongesprek dat we een case opsturen. Dat we die eerst bekijken. Als die goed genoeg is, dan nodigen we die uit op een eerste gesprek. Als dat goed is, dan nodigen we die nog eens uit op een tweede gesprek. Dan gaat dat ook bij mij zijn, maar dan bij de andere founder. Want de twee founders hebben sowieso wel een inkijk. En dat wordt aangenomen. Dus dat is inderdaad wel een vast gegeven.

[spreker 2] Ja, oké. En u zei net ook al dat er in het begin misschien medewerkers wel gemotiveerd waren. Maar dat het dan een beetje afzwakte na een verloop van tijd. Hoe gaat het daarmee om? En wanneer wordt het een beetje zichtbaar dat er toch niet meer die match is zoals in het begin?

[spreker 1] Ja. Goh, dat is een heel goede vraag. Moet ik even over nadenken. Omdat ik niet ook even alle personen in mijn hoofd heb. Ja. Maar ik zou het misschien zo stellen dat alle mensen die bij ons zijn vertrokken, of alle mensen waarvan wij zich hebben laten vertrekken, wat natuurlijk veel moeilijker is voor mij dan persoonlijk, geen van beide viel uit de lucht.

[spreker 2] Oké.

[spreker 1] Dus bij de meeste mensen, ik zeg het, de meeste marketeers zijn twee of drie jaar gebleven. Allee, maar eigenlijk meer dan twee. Ja. Dan na een jaar begin ik al wel een beetje aan te voeren welke richting dat ze willen uitgaan. Dat is ook een beetje een probleem. Wij nemen eigenlijk altijd juniorprofielen aan. Altijd schoolverlaters. Die hebben heel hard te trainen. Dus die weten vaak ook nog niet goed welke richting dat ze willen uitvoeren. En dan merk je na een jaar, anderhalf jaar toch wel... Ik had bijvoorbeeld iemand die heel hard geboeid was door VZW's. Ja. Die werkt nu bij een VZW. Er was iemand die heel hard geboeid was door al het analytische en al het datagegeven van marketing. Die werkt nu in een agency die enkel en alleen dat doet. Ja. Dus je begint dat wel zo aan te voelen. Ah, shit, ik kan die niet meer volledig kunnen boeien met het takenpakket dat wij aanbieden. Ja. Als het een ander verhaal is, als wij natuurlijk ons dat gegeven... Wij hebben daar op voorhand dan ook wel heel veel verschillende gesprekken mee. Het is niet dat die uit de lucht vallen. Allee, ze krijgen wel voldoende evaluaties, waarschuwingen, schriftelijke waarschuwingen. En dan... Ja, en dat is eigenlijk wel een goed punt. Als ik erop terugdenk, dan gaat dat vaak wel om te weinig structuur, te snel veranderingen. En niet flexibel genoeg kunnen zijn om dat in te switchen.

PERSONEELSVEROLOOP

[spreker 2] Ja, dat merken we heel veel in de literatuur ook. Dat dat ook de grootste redenen zijn waarom mensen vertrekken. Omdat het toch heel anders is. Of wat ook een groot punt is, is loonsverwachting vaak. Omdat als je in een standaardbedrijf komt... Je krijgt een auto aangeboden,

je krijgt dit en dat. En dat is vaak in een start-up of een scale-up toch wel veel minder het geval. Dus dat hoorden we toch ook wel.

[spreker 1] Ik moet zeggen, dat is bij ons wel minder. En dat is nog nooit een reden geweest. Omdat mensen zijn vertrokken... Ja, dat is nog nooit... Eigenlijk, ik moet zeggen dat ze het eerlijk zeggen. Maar ik moet eerlijk toegeven. Onze verloning is zeer goed. En als de evaluatie goed is, jaarlijks wordt er ook wel een loonsverhoging gegeven.

[spreker 2] Een andere start-up die ik al had geïnterviewd, was dat wel een groot punt. Dat loonsverwachting niet overeenkomt. Maar ze zijn misschien ook altijd iets kleiner. Waardoor dat dan misschien ook moeilijker is.

[spreker 1] Als je nu bijvoorbeeld kijkt naar acht jaar geleden. Als wij die mensen aannamen, dan was dat effectief wel een lager loon. Als wij die mensen aannemen, dan proberen wij wel zeker een mooi loon te geven. En ook wel elektra legale voordelen.

[spreker 2] Ja, oké. En ziet u ook een verschil in de medewerkers die er van in het begin zijn? En de medewerkers die er nu bij komen? Hoe hard dat bij hun leeft, die start-up. En dat gevoel om dat echt te laten slagen.

[spreker 1] Ja. Dat is ook een heel goeie vraag. Je merkt wel, de mensen die er al van in het begin bij zijn. Hoe zou ik het zeggen? Dat gaat misschien raar klinken. Maar Sympl is wel een beetje mijn kindje.

[spreker 2] Ja, dat snap ik wel.

[spreker 1] Ik wil dat dat heel hard groeit. Ik wil dat dat heel groot wordt. En ik denk dat de mensen die er recent zijn bijgekomen. Vorig jaar of zo. Dat dat wel maar minder leeft. Ik denk ook wel dat dat een beetje te maken heeft met de maatschappij. Of de generatie van nu de afstudeerders. Hoe zou ik het zeggen? Ik recruteer elk jaar. En ik merk dat de goesting en de motivatie wel elk jaar minder en minder wordt. Dus ik denk dat dat ook wel een beetje een algemene trend is. Dat het gewoon meer een job is. Dan echt... Ja, de motivatie en mee willen met het bedrijf.

[spreker 2] Wordt cultuurfit besproken bij jullie tijdens de aanwerving?

[spreker 1] Daar wordt wel wat aangehaald. Het is vaak ook van... Een aanwerving is vaak ook een tweerichtingsverkeer. Dus ik wil bij dat vragen stellen. Zij moeten ook vragen stellen. En dat is altijd wel iets wat ik merk. Waar zeker ook jonge mensen achter vragen. De sfeer. Ook opleidingen worden aangeboden. We hebben een opleidingsbudget wat ook wel een cultuur is. We doen bijvoorbeeld ook een keer per maand een afterwork. Een activiteit. We gaan ook eens een keer per jaar op workcation. Dat we naar het buitenland gaan. En dan een keer daar aanwerken. Dus ja, ik merk wel dat de vraag daarnaar te groot is. Vaak wat groter dan het loonspakket.

[spreker 2] Dan wil ik een beetje verder inzoomen op het personeelsverloop. Want dat is bij jullie dan zeker ook een thema. En ja, je had al een beetje aangegeven waarom mensen dan vertrekken.

En wat wordt er vooral in die exitgesprekken eigenlijk nog besproken? Want jullie deden exitgesprekken.

[spreker 1] Ja, inderdaad. Meestal doen we dat wanneer de personen al weg zijn. Omdat er veel gemoederen dan al gekalmeerd zijn. Dan gaan we er altijd wel mee lunchen. Ja, voor mij is dat een moment, een reflectiemoment. Als in, ik ben misschien twee of drie jaar lang een manager geweest. Of een aanspreekpunt. En ik vind dat vooral belangrijk om te weten. Wat is er niet goed gegaan? Alles wat goed is gegaan, dat gaan we uiteraard blijven doen. Maar dat is een moment waarop mensen heel eerlijk kunnen zijn. En daar komen dan soms wel dingen naar boven. Wat jammer is dat die niet naar boven zijn gekomen tijdens het werken. Want soms zijn dat wel kleine dingetjes die we misschien hadden kunnen veranderen. Maar voor mij is zo'n exitgesprek een heel transparant gesprek over negatieven bij ons. Of wat er beter kan.

[spreker 2] En in de literatuur is er een standaardvraag. Wordt personeelsverloop als een bedreiging gezien? Of eerder als een kans? Je kunt het ook als een kans zien, omdat het innoverend is. En er komen nieuwe mensen binnen, dus nieuwe inzichten. Hoe is uw mening daar een beetje over?

[spreker 1] Vanaf dat de kennis wordt gegeven, dat je dan vertrekt. Omdat we een klein team zijn en iedereen heeft impact. Dus dan is het altijd wel even van, shit, hoe gaan we dat opvangen? Het hangt er een beetje van af hoe lang mensen in bedrijf zijn en hoe lang die periode is. Dus tijdens die opzicht, dan beseft ik wel van, oké, dat kunnen we misschien automatiseren. Of dat taakje gaan we niet meer doen. Voor mij is dat effectief ook wel een kans, zoals je zegt. Om te kijken van, wacht even, maar welke van die taken moeten we nog doen? Welke van die taken moeten we niet meer doen? En wat voor iemand hebben we dan nodig voor die taken? Of doen we het allemaal met freelancers? Of gewoon met AI? Ja, dat kan tegenwoordig. Dus, maar, ik vind het altijd wel super jammer omdat je steekt natuurlijk heel veel energie in iemand.

[spreker 2] Ja, natuurlijk, op die trainingen en zo.

[spreker 1] Ja, gelooft en is dat hij zo lang mogelijk gaat blijven. Maar realistisch gezien, in een start-up, mensen blijven vaak maar twee jaar. Dus we weten ook wel dat dat kan gebeuren. Of, ja, gebeurt.

[spreker 2] Maar hebben jullie dan wel al nagedacht over bepaalde strategieën om er toch voor te zorgen dat mensen toch langer blijven? Omdat jullie het wel weten.

[spreker 1] Ja, ik denk dat dat een beetje organisch is gegroeid doorheen de jaren. Die loonsverhogingen bij elke evaluatiegesprek, dat was er al. Dus ik denk dat we dat echt wel ondersteunen en motiveren. Ja, als iemand goed gewerkt heeft, dan mag die beloond worden. Daarnaast, die afterworks, daar hebben we echt wel in gebouwd. We gaan dat maandelijks doen, omdat we merken dat dat bijdraagt aan de teamsfeer. Mensen zijn losser en ze doen ook eens een activiteit. Zo is dat, ze gaan paintballen en wat is dat allemaal. En je leert elkaar anders kennen. Dus dat dat wel helpt, vind ik. En dat is een beetje het imago van start-ups. Dat die ook cool zijn en coole dingen doen. Dan probeer je daar ook wel wat mee op te springen. Hetzelfde met die workcation,

dat we elk jaar een beetje iets anders gaan werken. We doen het uiteraard wel een beetje deels voor ons. Voor onszelf bedoel ik. Maar wel om het team krachtiger te maken en uit te bouwen. En hopelijk dat ze daarop blijven. Daarnaast hebben we ook een opleidingsbudget. Dus we proberen ook wel mensen te motiveren. Ik denk dat er ook al wel momenten zijn geweest dat we open gesprekken hebben gehad. Dat mensen misschien een beetje vast zaten of niet meer echt groeiden. Of dat wij dan echt een open gesprek hadden. Wil je een opleiding doen? Wil je weer gaan studeren? Sommige mensen hebben dat al aangenomen en zijn daardoor wel langer gebleven. Het is niet dat wij met management rond de tafel zitten en gaan nadenken. Wat gaan onze strategieën zijn om te zorgen dat er geen mensen gaan vertrekken? Dat gebeurt redelijk organisch. Maar soms spreken wij wel eens over cultuur.

[spreker 2] Ja, oké. Of als je merkt dat er een persoon begint een beetje af te zwakken. Is er dan nog iets wat jullie extra proberen te doen om ze toch nog een motivatie te geven? Of is het dan meer van oké, we accepteren het.

[spreker 1] Ja, we zeggen altijd... Ik heb daar eigenlijk twee antwoorden op. Het eerste is, we zeggen altijd dat we een sportsteam zijn en geen familie. Dus wij komen allemaal goed overeen. Maar familie is nog iets te nauw. Een sportsteam is als een spits, bij wijze van spreken, zich niet goed voelt, wordt hij nog vervangen. Dat klinkt nu heel cru en ik bedoel het dus zo. Maar uiteraard heeft iedereen zijn privéleven en uiteraard gaat het alles wat minder. En dan kan de motivatie op je werk ook... En dan proberen wij er wel heel hard te zijn voor die. Of toch iets minder kritisch te gaan beoordelen. Omdat we dat ook kunnen plaatsen. Oké, je hebt even een off-week omwille van dat. Natuurlijk, dat mag niet blijven aanslepen. Want, dat is eigenlijk mijn tweede antwoord ook. Het kan zijn dat je motivatie even een dipje neemt. En dan proberen wij daar zeker en openlijk over te spreken. Dat valt ook snel op. Maar natuurlijk, je motivatie kan ook maanden niet goed zijn. Je kunt in burn-out gaan, je kunt scoren. Dan proberen wij er altijd wel te zijn als bedrijf. Maar als ik er nu als buitenstaander naar toe kijk, is het soms ook wel gewoon geen match. Of is het misschien wel gewoon tijd om afscheid te nemen.

BEDRIJFSPRESTATIES

[spreker 2] Oké. Zo'n verloop, dat kan wel grootte impact hebben op je prestaties. Omdat je een klein team bent. Dus dat heeft toch wel belangrijke gevolgen. We zien vaak dat in grote bedrijven, ze werken met prestatiemetingen. Of duidelijke KPIs hebben opgesteld. Maar dat ze vaak toch focussen op die outputcijfers. En in een start-up zegt de literatuur een beetje. Het zijn meer kwalitatieve factoren. Zoals teamdynamiek, werkplezier, dat vaak gemeten wordt. Hoe zit dat bij jullie? Hoe worden de bedrijfsprestaties van een persoon beoordeeld?

[spreker 1] Wij hebben wel individuele targets. Soms worden die ook niet echt duidelijk gecommuniceerd. Maar dat is redelijk moeilijk. In een evaluatie, wat jaarlijks bij ons plaatsvindt. Soms zelfs twee keer per jaar. Dan kijken we enerzijds naar hoe hij past binnen het team. Is hij gemotiveerd? Heeft hij drive en goesting? Maar ook wel naar de output. Je input kan nog zo goed zijn. Maar als je output vol met fouten staat. Of je bent verantwoordelijk om leads te genereren. Maar je hebt nul leads aangeleverd. Dan wordt daar ook wel over gesproken. In die zin denk ik wel

dat wij als start-up iets verder staan dan andere start-ups. Omdat wij toch ook wel kijken naar output. Die toch wel ook kwalitatief gemeten kan worden.

[spreker 2] En was dat in het begin al zo? Of is dat ook wel gaandeweg?

[spreker 1] Nee, dat is ook wel gaandeweg gegroeid. Want in het begin was het wel echt meer hoe het team was. Ja, het enige waar ik nu wel aan denk. Bij ons heeft het sales team, of de salespersonen die bij ons werken. Die hebben wel targets. Die krijgen ook een commissie als ze die targets halen. En dat is natuurlijk wel altijd heel duidelijk gecommuniceerd. Het hangt er ook een beetje vanaf hoe ervaren dat die persoon is. Of die daar gaat worden afgerekend of niet. Want we hebben ook schoolverlaters en die hebben uiteraard een target. Maar als het de eerste maanden niet gehaald wordt, is dat ook normaal.

[spreker 2] Ja, dat is waar.

[spreker 1] Dus dat hangt er een beetje ook vanaf, van senioriteit misschien.

[spreker 2] Ja, oké. En welk impact heeft personeelsverloop op de prestaties van het team in het algemeen? En ja, ook de organisatie?

[spreker 1] Ja, wel veel, hè. Ik denk, wat ik daarstraks zei, dat er wel een kans is dat dat ook zo is. En ik zeg het, er zijn al zoveel rollen verdwenen nog bij ons die niet meer nodig zijn. En dat is er ook gekomen door dat verloop. Langs de andere kant, ja, we zijn een klein team. En als daar mensen uit wegvallen, dan kunnen we niet meer dezelfde cijfers draaien als ervoor. Of toch niet meteen.

[spreker 2] Ja, dat is logisch.

[spreker 1] Dus ja, dat heeft toch wel impact. Ook al op langere termijn kan het soms ook een positieve impact hebben. Omdat het ons verplicht om te gaan kijken van, wat is nog nodig en wat niet.

[spreker 2] Ja, want als er dan echt verloop is, wordt er dan echt naar gekeken van, oké, is die functie nog nodig of niet? Of wordt er wel direct iemand gezocht voor een functie in te vullen?

[spreker 1] Nee, nee. Altijd eerst. En vaak, als we dan toch iemand aannemen, dan is dat vaak een heel ander profiel. Een heel ander achtergrond dan dat we ervoor hadden.

[spreker 2] Ja, oké. En merken klanten eigenlijk vaak iets van het personeelsverloop? En heb je daar al dingen van gezegd of opgemerkt?

[spreker 1] Ja. Ja, ik ga heel transparant zijn. We hebben een Customer Success Manager en die is verantwoordelijk voor het klantcontact. Als klanten problemen hebben met onze software, dan gaan ze hem contacteren. En die persoon gaat deze week zijn laatste weekje. Want die heeft zijn afspraak gegeven vorige maand. En dat merken klanten natuurlijk meteen. En die heeft letterlijk heel veel telefoons gedaan naar klanten. Van, hey, just so you know, ik ga vertrekken. En iemand binnen het team gaat dat overnemen. Wat zij terecht kunnen bij ons vragen, et cetera. Dus ja, daar zijn we

ook wel heel transparant in. Van, ik ga vertrekken. Ja. Die gaat iemand anders als contactkrijgen. Maar ik denk wel, in alle eerlijkheid, dat dat de enige rol is waarvan de klanten dat merken.

[spreker 2] Ja, oké.

[spreker 1] Als iemand vertrekt binnen IT, klanten gaan dat niet merken. Als iemand vertrekt bij marketing, klanten gaan dat niet merken. Als iemand vertrekt bij sales, klanten gaan dat niet merken. Het is echt enkel bij customer success. Customer support, ja, omdat je dagelijks in contact staat met hen. Die gaan dat opmerken, maar we gaan ook wel zorgen dat dat geen impact heeft. Nee, dat wel direct opgevangen wordt. Dat is een rol die moet worden opgevangen. Ja, want dat is wel een rol die gewoon gaat blijven en niet gaat herzien worden. Nu, wat wel is, bij dat bevooroordeeld, wij gaan nu voorlopig bij de taken een beetje verdeeld over de personen die er nog zijn, of die dat kunnen overnemen. Ja. Om ook eens te gaan kijken van, oké, maar wat voor soort profiel zoeken we net? En hoeveel jaar ervaring moet je hebben? Of waar moet je ervaring in hebben? Om pas dan de vacature online te zetten. Omdat we nog niet goed weten van, ja, wat houdt die job nu eigenlijk volledig in? Ja. Dat we dat even terug bij onszelf pakken, omdat we daar iets naar kunnen kijken. Ja, en dat er misschien een beetje structuur in komt en dat dat toch wel belangrijk is.

[spreker 2] Ja, inderdaad, ja. Oké, en hoe ziet u de startup nog evolueren naar de toekomst toe?

[spreker 1] Ik hoop dat wij, ja, dat wij nog enorm gaan groeien. En dat we, ja, toch nog meer actief worden in andere landen. We zijn een online startup, alles gebeurt online. Dus om nu echt nieuwe kantoren te openen, ja, dat is niet aan de orde bij ons. Dus, maar ja, ik denk meer actief in andere landen.

[spreker 2] Maar nu hebben jullie wel een vast kantoor of...

[spreker 1] Ja, nu hebben wij een vast kantoor in Antwerpen. Wij werken ook wel hybride. Ja. Dus dat is bijvoorbeeld ook wel iets wat we hebben gemerkt sinds corona, dat dat toch wel belangrijk is voor aanwervingen en mensen die bij ons werken. Dat ze de mogelijkheid willen om af en toe thuis te werken.

[spreker 2] Ja. Ja, dat snap ik wel. Ja, ik ben het ook aan het... Allee, ik heb net gesolliciteerd en getekend. En dat is ook iets waar ze echt zo mee... Ja trots zeggen van wij bieden, hybride werken aan.

[spreker 1] Ja, ja, ja. En waar ga je starten?

[spreker 2] Bij Moore.

[spreker 1] Ah. More Consultancy. Dat is een klant van ons.

[spreker 2] Ah, echt? Ja, dat waren eigenlijk een beetje al mijn vragen. Ik weet niet of je zelf nog iets wilt toevoegen? Of waar je het aan denkt?

[spreker 1] Nee, ik vind het een interessant onderwerp. Daar ben ik voor mezelf ook wel geboeid in. Ik vroeg me ook af, kan ik nadien een soort van, ik weet niet, samenvatting krijgen? Of conclusie?

[spreker 2] Ja, wij hebben eigenlijk bijna alles geschreven. We zijn nu de laatste interviews aan het verwerken. En eens dat klaar is, dan kunnen wij het eigenlijk wel gewoon volledig doorsturen. Dan kan je het ook eens van andere respondenten zien, wat zij zeggen, waar je misschien iets uit kunt leren of kunt vergelijken of zo. Dus dat kan zeker.

[spreker 1] Oké, super. Ja, dat zou leuk zijn.

[spreker 2] Oké. Ja, dank je wel.

[spreker 1] Ik ben blij dat ik je heb kunnen helpen.

[spreker 2] Ja, ja. Het is wel moeilijk. Startups hebben het heel druk om dan toch respondenten te vinden.

[spreker 1] Ja, dat snap ik. Ik weet ook hoe moeilijk het was om respondenten te vinden. Ja. En dan maak ik daar graag tijd voor.

[spreker 2] Heel erg bedankt daarvoor.

[spreker 1] All right. Nee, supergoed. Ik wens je nog heel veel succes.

[spreker 2] Dank je voor je tijd.

[spreker 1] Yes. Oké.

[spreker 2] Tot ziens.

[spreker 1] Dag.

7.9. Transcriptie interview Sima Bv

[spreker 1] Hallo, goeie avond.

[spreker 2] Goeie avond.

[spreker 1] Dank je om deel te nemen aan dit interview. Ik ben Silke van Ophalvens en ik werk dit jaar samen aan een duomasterproef, samen met een vriendin van mij. Wij schrijven een masterproef over het personeelsverloop in start-ups, omdat er nog heel weinig over bekend is hoe een match wordt bepaald tussen een medewerker en een organisatie, maar ook wat de invloed van personeelsverloop is op een start-up, maar ook op de prestaties ervan. En vandaag gaan we proberen een beetje verder uit te zoeken hoe dat in uw bedrijf is verlopen. Dus ik zou je willen vragen om eerst even jezelf voor te stellen en ook wat uw bedrijf inhoudt en hoe lang het al bestaat en zo.

[spreker 2] Oké, ik ben Stefan van Ophalvens, zaakvoerder van Sima poorten. Wij zijn opgericht in 2006. We zijn toen begonnen met een kleine vernootschap, geen eenmanszaak, maar een BVBA. Wij draaiden toen een omzet van rond de vier-, vijfhonderdduizend euro en zijn dan doorgesgroeid naar een huidige omzet van een miljoen zeshonderdduizend euro. Wij zitten in de bouwsector en wij leveren en plaatsen allerlei soorten garage- en tuinpoorten en automatisatie, onderhoud en service aan alle mogelijke poorten.

[spreker 1] Oké. Dus u bent eigenlijk al heel sterk gesgroeid de afgelopen jaren. In welke fase beschrijft u zichzelf? Zit u nog steeds in een groeifase waarin het groter wordt of bent u meer aan het stabiliseren?

[spreker 1] Stabiliseren op het moment.

[spreker 2] Ja. En is dat een bewuste keuze?

[spreker 1] Dat is een bewuste keuze, ja. Omdat we opteren niet om te groeien, maar om vooral ook de optimale service te kunnen blijven bieden. Want als je nog groter wordt, moet alles meegaan en dat is heel moeilijk, vooral naar het personeel toe. Dus vandaar dat we een stabiliteit willen creëren.

[spreker 2] En in welk jaar zijn jullie zo echt beginnen groeien? Wanneer is die groeifase echt van start gegaan?

[spreker 2] In 2013.

[spreker 1] Ja. Oké. En hoeveel medewerkers stelt de onderneming op dit moment?

[spreker 1] In totaal, zowel zelfstandigen als in loondienst zijnde, met mijn echtgenote die ook medezaakvoester is, werken we in totaal met zes mensen.

[spreker 2] Ja. En is dat de afgelopen jaren hetzelfde gebleven? Of is dat wel sterk gestegen?

[spreker 2] De laatste jaren is dat stabiel gebleven.

[spreker 1] En vanaf wanneer zijn jullie daarin beginnen groeien? Zijn de medewerkers gestegen?

[spreker 1] Sinds 2013 ook.

[spreker 2] Ja. Oké. Dan ga ik wat dieper ingaan op de functie en de rollen, omdat het een eigen bedrijf, een start-up, dat in het begin heel klein is. Daar zijn rollen vaak niet echt duidelijk afgebakend en doet iedereen maar een beetje wat er klaar ligt om te doen. Hoe zijn die rollen en die functies geëvolueerd sinds de oprichting bij jullie?

[spreker 2] In het begin van de oprichting was het heel eenvoudig. Ik deed eigenlijk alles, behalve de plaatsing van de poorten. Ik deed zowel de facturatie, de verkoop, toonzaal, noem maar op. Dat deed ik al, maar dat was nog goed te doen alleen. Dan is er een medewerker op kantoor bijgekomen, een medewerkster op kantoor bijgekomen, die ook de verkoopsondersteuning deed. We zijn dan beginnen werken met een verkoper die de toonzaal verkopen en de avondverkoop doet, particuliere verkoop voornamelijk. Dan in de montage zijn we begonnen met één techniek, doorgesloei naar twee techniekers en dan bij de techniekers ook een zelfstandige montageploeg erbij. En vanaf 2016 is ook mijn echtgenote mee in de zaak gekomen. Dat was weliswaar niet gepland, maar naar aanleiding van een ongeval heeft ze haar deeltijdse werk dat ze deed in het onderwijs opgezegd en is ze fulltime mee in de zaak gekomen.

[spreker 1] Oké. En worden medewerkers vooral nu op het bureau, denk ik, dat er voornamelijk is ingezet op verschillende taken of zit daar wel een duidelijke verdeling in?

[spreker 1] Daar zit een duidelijke verdeling in. Ilse doet voornamelijk algemeen administratie en boekhouding en ikzelf doe op het kantoor... Ik heb meer werk buiten het kantoor, maar op het kantoor doe ik voornamelijk de planning.

[spreker 2] Ja. En in de montageploegen zit daar een verschil in of is daar wel meer een all-round...

[spreker 1] Dat is all-round. Elke techniek doet zowel onderhoudservice als plaatsingen.

[spreker 2] Oké. En is daar al over nagedacht om dat misschien op te delen, dat er één voor service verantwoordelijk is en één voor plaatsing of is dat iets...

[spreker 2] Mochten we nog gaan groeien, dan is dat een noodzakelijke ingreep dat we het zullen moeten doen door echt een servicetechniek die dat enkel als service gaat doen.

[spreker 1] Oké. En hoe ervaart u dat zo in het begin u eigenlijk alles deed en dat u nu meer specifieke taken heeft? Had u het daar moeilijk mee dat er een wijzing was in de taken en dat u dingen uit handen moest geven?

[spreker 2] Ja, toch wel omdat ik zelf een beetje een controlefreak was. Ik wou inderdaad... In het begin wist ik van A tot Z wat er gebeurde in de zaak. En dat is natuurlijk nu minder. Doordat je taken verplicht om met de groei uit handen moet geven, weet ik natuurlijk niet meer wat er allemaal van A tot Z lopend is.

[spreker 1] Ja. En de persoon die er van in het begin bij was, vinden zij het soms moeilijker dat er nu meer structuur in het bedrijf is gekomen dan in het begin?

[spreker 1] Moeilijker zeker niet, denk ik. Ik denk dat dat alleen maar een voordeel heeft.

[spreker 2] Oké. Even kijken. Merkt u bijvoorbeeld dat mensen die van in het begin er meer ingestapt zijn... Toen was er nog heel veel flexibiliteit, omdat het nog niet allemaal heel gestructureerd was. Merkt ze, naarmate u aan het groeien was, dat zij wel behoefte begonnen te krijgen aan... Er moet meer structuur komen en het is te chaotisch op dit moment?

[spreker 1] Het is nooit heel chaotisch geweest, maar de structuur is natuurlijk voor iedereen belangrijk, dat ze weten welke taken aan wie toebehouden. Dus het is wel belangrijk om inderdaad heel goed gestructureerd...

[spreker 2] Ja, maar het is niet dat zij daar nadelen van ontvinden.

[spreker 1] Nee, absoluut niet.

[spreker 2] Oké. Dan wil ik een beetje verder ingaan op de matchkwaliteit. Dus dat gaat dan vooral over... Hoe past een medewerker eigenlijk binnen jullie bedrijf? Op wat baseren jullie? Want er zijn verschillende aspecten daarvan. Je hebt bijvoorbeeld mensen die beter gebaseerd worden op dat ze bij de job passen, maar soms wordt er ook gefocust op de organisatie of dat ze bij de organisatie passen. En in een start-up is vaak dat buikgevoel een heel groot aspect. Maar daar gaan we verder op ingaan later. Hoe bepaalt u of iemand past binnen uw start-up? Wat betekent een goede match voor u met iemand?

[spreker 2] Flexibiliteit is heel belangrijk. Bereidwilligheid, zelfstandigheid creëren. Dat ook zelfstandig hun taken kunnen uitvoeren. Zelfstandig beslissingen kunnen nemen, ook heel belangrijk. Dat gaat dan vooral naar het uitvoerend aspect. In de verkoop is dat natuurlijk absoluut productkennis en klantvriendelijkheid. Klanten helpen, niet willen verkopen, verkopen, maar klanten eerst een service bieden door te verstaan wat ze nodig hebben.

[spreker 1] Oké. En is er een vaste procedure hoe jullie mensen aannemen?

[spreker 1] Niet echt een vaste procedure. Als mensen in de montage worden aangenomen, gebeurt dat meestal via een kantoor, een interimkantoor. Dat is in de montage het meest gebruikte. Dat we via een interimkantoor gaan werken voor de mensen.

[spreker 2] En hoe heeft u de medewerkers die op de bureau kwamen geselecteerd?

[spreker 1] Dat was via VDAB en ook interim.

[spreker 2] Oké. En zijn er situaties geweest waarin medewerkers in het begin goed leken te passen, maar dat die match na verloop van tijd is verminderd?

[spreker 2] Een kantoormedewerkster, die we in het begin dachten van... Dat is echt top. Dat is na verloop van tijd echt... Dat is een compleet verkeerde inschatting van ons geweest. Het was totaal

niet klantvriendelijk. Het ging echt niet goed om met andere medewerkers en zo verder. Waardoor er spanningen zijn er ontstaan. En we hebben moeten stoppen.

[spreker 1] Ja. En in de montageploeg, was dat daar ook het geval?

[spreker 1] Minder. In de montageploeg is het wel belangrijk dat ze met elkaar supergoed overeenkomen. En dat is ook al geweest dat dat inderdaad niet goed klikte. En dan wordt het heel moeilijk om een perfecte samenwerking te creëren, want het is niet alleen je poorten of je service samen uitvoeren, maar je moet ook kunnen samenwerken.

[spreker 2] Ja. En hoe gaat u daarmee om dat u begint te merken dat de match vermindert? Probeert u er nog extra moeite in te steken om ze bij te houden of is het op een gegeven moment goed geweest?

[spreker 1] Nee, we proberen absoluut in het begin eerst te zien dat we op gesprek komen met de persoon en dan ook met de andere mensen om te zien dat er nog iets kan gedaan worden. Ja, als het dan natuurlijk maanden later of na een verloop van tijd toch blijkt niet te lukken, dan zit er niet veel anders op dan met stoppen. Maar het probleem is momenteel, niet alleen bij ons, maar in heel de bouwsector, is het moeilijk om personeel aan te werven. Er zijn heel veel openstaande vacatures algemeen, waardoor je heel veel water bij de wijn moet doen om te proberen.

[spreker 2] Ja, dat heb ik al van anderen ook gehoord, dat dat echt een probleem is om vacatures in te vullen. En hebben jullie zo'n bepaalde cultuur in het bedrijf dat jullie echt wel proberen te behouden als er nieuwe mensen binnenkomen, dat ze aan bepaalde dingen moeten voldoen om bij ons te passen?

[spreker 1] Ja, dat absoluut.

[spreker 2] Heeft u daar misschien een voorbeeld van?

[spreker 1] Ja. We zijn een relatief klein bedrijf. De bedoeling is dat iedereen met elkaar op de werkvloer en ook in privéomgang zoveel mogelijk goed met elkaar overeenkomt, waardoor er een goede sfeer is om de werken te kunnen uitvoeren, dat er geen spanningen zijn onderling. En dat is de cultuur ook. Dat is dat we heel veel samenwerken, dat we niet vergaderingen plannen om de zoveel tijd, maar dat ik altijd beschikbaar ben voor hen. Ik zie ze elke dag. Waardoor we eerst koffie drinken en vragen hoe het is, voordat we tot het punt komen van wat we vandaag gaan doen. En dat is een bepaalde cultuur, niet van kom binnen en boenk, we gaan er even invliegen. Dat is niet de bedoeling. Een beetje familiaal, een beetje... Ook het familiaal aspect vragen wij. Hoe gaat het met jullie? Dat is... Ja.

[spreker 2] Oké, dat is goed. Zie je een verschil in de motivatie van medewerkers die er in het begin bij zitten en mensen die later worden aangeworven? Ik bedoel vooral mensen die in het begin erbij komen en gemotiveerd zijn om het bedrijf te laten slagen. En de mensen die er later in komen. Zie je daar een verschil in?

[spreker 1] Absoluut. Een mooi voorbeeld. Een hele jonge mens, een jonge monteur, die er echt voor gaat en die wil alles laten slagen en doen. En iemand anders dat gewoon op het magazijn komt smorgens en die zijn lijstje van het werk dat er moet gebeuren afgaat en nooit vraagt of er iets extra moet gebeuren, of is er nog service of zijn er nog andere taken te doen. Maar gewoon ongeïnteresseerd zijn job komt doen.

[spreker 2] Ja. En hoe probeert u die mensen toch zo lang mogelijk te behouden end at ze zo lang mogelijk in het bedrijf meedraaien?

[spreker 2] Door in gesprek te gaan en feedback te vragen hoe ze zich voelen in het bedrijf.

[spreker 1] Oké. En dan wil ik een beetje verder ingaan op het personeelsverloop en ook hoe jullie ze proberen bij te houden. Het personeelsverloop, is dat iets wat vaak in uw organisatie gebeurt?

[spreker 1] In de montage is dat wel een paar keer gebeurd, absoluut. Het kantoor niet zo, maar echt in het uitvoerende aspect van de zaak wel.

[spreker 2] Oké. En zijn er specifieke punten waarom mensen vertrekken of heeft u ze allemaal zelf ontslagen of zijn er ook mensen zelf vertrokken?

[spreker 1] We hebben ze allemaal zelf ontslagen.

[spreker 2] Ja. En is er een bepaalde reden?

[spreker 1] Ja. Eén keer diefstal, weinig keus. Er waren twee mensen bij elkaar die elke dag vanmorgen tot s'avonds bij elkaar werkten. We hebben ze moeten ontslagen omdat we honderd procent zeker waren dat ze beide het wisten. Dus dan was er weinig keus. Een zeer recente ontslag, vandaag Johan bijvoorbeeld, die hebben we gewoon ontslagen omdat hij bleef roken op het werk. Wij hebben honderdduizend keer gezegd dat het niet mag. Hij bleef dat gewoon vrolijk doen. We hebben ook honderd keer met hem in gesprekken gegaan. Kom, geef feedback. Meld u af, savonds als je op tijd gedaan hebt. Hoor eens op het kantoor dat er nog extra werken te doen zijn of niet. Dus dat was een heel moeizame samenwerking. Hij hoorde gewoon niet in het team samen, omdat hij gewoon zijn werk even kwam doen. En ja, daarmee was de kous af. Ook veel ziekte dagen.

[spreker 2] Ja. Oké. En als er mensen ontslagen worden, worden er dan exitgesprekken gevoerd?

[spreker 1] Nee. Dat wordt gewoon op een correcte manier medegedeeld van sorry, we stoppen in het bedrijf. Ze moeten dan ook direct stoppen. We betalen ze gewoon uit en ze stoppen.

[spreker 2] Heeft u nog nagedacht dat een exitgesprek een meerwaarde kan zijn om nog extra feedback te ontvangen?

[spreker 2] Bij de mensen die ik moest ontslagen, was dat niet toepasselijk.

[spreker 1] Nee. Oké. Zijn er nog bepaalde strategieën? U zei wel dat u veel in gesprek ging met de mensen om feedback te krijgen. Maar zijn er ook extra's dat ze krijgen om mensen te overtuigen om in het bedrijf te blijven?

[spreker 2] Absoluut. Ja, absoluut. We denken altijd aan de traditionele Pasen, feestdagen. Als bouwverlof is, geven we ze een cadeau, zodat ze met hun familie of vriendin een weekendje weg kunnen gaan. Zo'n extra wordt zeker vastgegeven. Of als ze goed presteren, kan er altijd gepraat worden over loonsverhoging.

[spreker 1] Ja. Oké. En in de literatuur die we hebben onderzocht, is er altijd een grote vraag die een beetje altijd terugkomt. Wordt verloop als een bedreiging gezien of eerder als een kans? Het kan als een bedreiging gezien worden dat er kennis weggaat uit het bedrijf. Maar het kan ook als een kans gezien worden omdat er plaats komt voor een nieuwe persoon of innovatie. Wat is uw mening daarover?

[spreker 1] Nu hebben we zeker en vast gekozen voor verjonging vanuit ons team. Dat is het belangrijkste aspect. Maar als we nu degenen hebben ontslagen, als we dat niet hadden gedaan, hadden we dat ook niet kunnen doen. Nu hebben we gekozen voor een verjongd team, meer dynamisch. En ik denk dat we het nu moeten bekijken als een nieuwe kans voor misschien zelfs de groei dat er kan gebeuren door een meer gemotiveerd iemand die in de plaats kan komen van een minder gemotiveerd iemand, waardoor er ook op prestaties kan gewerkt worden.

[spreker 2] Ja. Oké. En is het in het verleden wel een bedreiging geweest voor u dat er mensen weg zijn?

[spreker 1] We hebben een werknemer gehad die zelfstandig is geworden. Die werkt nog wel op zelfstandige basis af en toe voor ons, maar dat zag ik toen als een grote bedreiging van heel veel kennis dat verdween, omdat hij... Dat was een zeer bekwaam en vriendelijk iemand naar zijn klanten toe. Dus dat was wel een bedreiging of een verlies.

[spreker 2] Ja. En nadat er mensen zijn weggegaan en bij het team bijgekomen, zijn er veranderingen doorgevoerd in het bedrijf omdat u daar heeft uitgeleerd?

[spreker 1] We hebben daar absoluut uit geleerd. Ja.

[spreker 2] Ja. Oké. En dan gaan we een beetje nog verder inzoomen op de prestaties, want natuurlijk, in grote bedrijven worden de prestaties van mensen echt wel gemeten via KPI's of echt kwantitatieve outputcijfers. Maar in startups merken we meer dat dat meer kwalitatieve factoren zijn, zoals teamdynamiek, werkplezier, en dat daar de prestaties een beetje op gemeten worden. Hoe wordt dat bij jullie gedaan? Hoe zien jullie dat iemand goed bezig is of minder goed bezig is?

[spreker 1] Hoe zien we dat iemand heel goed bezig is? Dat de werken afgerond worden, dat we niet moeten teruggaan, dat er eender wat van service gebeurt die niet voldoende uitgevoerd was, waardoor we opnieuw naar de klant moesten gaan, tot ergernis en ontevredenheid van de klant, maar ook frustratie naar ons toe, want dat kost geld. Ja. En daar kunnen we zeker vast op afmeten of dat iemand zijn werk, zijn job, correct uitvoert. Ja. Ook naar de kwaliteit van de plaatsingen. Als we niet moeten teruggaan, de klant is tevreden, is dat een heel belangrijk factor. Vriendelijkheid naar de klanten toe van het personeel helpt ook heel veel.

[spreker 2] Ja, oké. En toen u nog een kantoormedewerkster haalt, hoe werd daar de prestaties een beetje bekeken van haar? Dat zij genoeg deed op een dag, werd dat gecontroleerd of niet echt?

[spreker 2] Moeilijk te controleren als je zelf niet aanwezig bent. Dus je gaat in vertrouwen moeten werken. En jammer genoeg komt dat probleem pas na een maand tevoorschijn, omdat je niet elke dag kunt een controlefunctie op haar kan uitoefenen.

[spreker 1] Ja, oké. En welke impact heeft personeelsvoorloop of een wijziging van een functie... Welk impact heeft dat gehad op de prestaties? Heeft dat een grote impact als iemand vertrekt?

[spreker 2] Dat heeft wel in het begin een impact als er iemand vertrekt, omdat als je die moet invullen opnieuw, moet je weer minstens drie maanden opleiding geven, waardoor je drie maanden minder kan factureren of...

[spreker 1] Ja. Oké. En buiten enkel het kostenaspect, merken jullie ook dat dat bijvoorbeeld in de teamdynamiek, dat er dingen veranderen als er iemand weggaat?

[spreker 2] Dat kan alleen maar een positieve verandering teweegbrengen. Daar zijn we van overtuigd.

[spreker 1] Oké. En merken klanten dat er mensen weggaan? Hebt u daar ooit al iets van dat er klanten zeggen van oei, die is weg, we missen die?

[spreker 2] Nee, dat hebben we zeker nog niet gehad, omdat we proberen de klant altijd op de eerste plaats te zetten en de klant gaat er niet direct iets van ondervinden.

[spreker 1] Nee. Oké. En ziet u specifieke risico's nog? Misschien voordelen van dat er in de toekomst nog mensen weggaan of bijkomen?

[spreker 2] Ja, dat is absoluut wel een risico. Als je een heel bekwaam iemand hebt, die er alles voor doet om het op hun werk te houden, dan zal hij toch zelf vertrekken. Die worden natuurlijk ook zelfstandigen, bijvoorbeeld. Daar zijn we altijd heel veel bang voor, omdat dat is kennis die je niet zomaar kunt invullen.

[spreker 1] Nee. Oké. En hoe ziet u uw bedrijf binnen een paar jaar? Waar denk je dat u dan nog gaat staan?

[spreker 2] Ik hoop een lichte groei nog te bereiken. Mijn dochter is ook nog een openstaande optie voor een volgende generatie van het bedrijf. Maar dat valt allemaal nog te bekijken.

[spreker 1] Oké, dank je. Dat waren eigenlijk een beetje al mijn vragen. Ik weet niet of u zelf nog iets wilt toevoegen.

[spreker 2] Nee niet echt.

[spreker 1] Oké. Dank je wel.

[spreker 1] Veel succes ook.

[spreker 2] Dank je.