



Zelfstandig of vanuit een bureau?

Auteur: Rob Wagenaar

Voor een vanuit een externe positie functionerend organisatieadviseur is er altijd de zorg voor voldoende werk, de winkel moet blijven draaien. Omdat de omgeving competitief is, is ondernemerschap per definitie aan de orde. Je moet ondernemen in de zin van: iets concreets in de aanbieding hebben, risico nemen met het uitproberen van aanpakken of methoden, onderhandelen over een prijs voor je diensten en soms ook een bureau opzetten en investeren in mensen en middelen. Het verwerven van opdrachten en alles wat daarbij komt kijken is echter niet ieders 'cup of tea'. Men kiest voor een erkende, creatieve professie en wil graag vooral bezig zijn met mooie, spannende en uitdagende opdrachten voor geïnteresseerde opdrachtgevers. Toch is het ondernemerschap voor velen onontkoombaar en voor een kleinere groep zelfs de grote uitdaging.

In vogelvlucht behandel ik verschillende vormen van ondernemerschap en wat daarbij zoal komt kijken. Ik heb zelf vooral vanuit relatief overzichtelijke bureaus gewerkt (15 - 40 adviseurs), altijd als adviseur, maar ook als werknemer, als partner/mede-eigenaar, als managing partner/directeur, als oprichter/directeur/partner. Nu ben ik dan toch nog eenpitter.

Een professie uitoefenen, daar 'voor gebakken zijn' en er veel plezier aan beleven, verhoudt zich moeizaam met het ondernemerschap. Als je bijvoorbeeld de positie van managing partner van een bureau krijgt, dan word je in een rol geduwd die je niet hebt gekozen, waar je niet voor bent opgeleid en vaak ook niet goed in bent. "Those who can, do, those who can't advise". De oprichter

van TwijnstraGudde hield eens een prachtig verhaal over de januskop die je in je moet hebben om zowel een goede professional als een goede ondernemer/ managing partner te zijn. Toch zie je bij veel bureaus dat de topman of -vrouw uit het vak afkomstig is, vaak een zeer goede professional is, maar na verloop van tijd ook weer in de professie terugkeert. Bij een van mijn vroegere bureaus werd het managing partnerschap als een roulerend 'corvee' gezien, je deed dat enkele jaren en dan was het weer de beurt aan iemand anders. Bij advocaten en accountants zie je deze gewoonte tot op de dag van vandaag.

Een professional aan de top is overigens een mooi signaal over de visie op het beroep. Als er een willekeurige manager managing partner is, dan is dat nogal eens een teken van afnemend belang van de professie. Het gaat dan bijvoorbeeld meer om geld verdienen of efficiënt zijn. Er zijn natuurlijk uitzonderingen.

Werken als zelfstandig adviseur (zzp'er): dat heeft veel voordelen!

Als je bij de Kamer van Koophandel op 'organisatieadviesbureau' gaat zoeken, dan blijken er meer dan 100.000 te zijn. Voor je het weet denk je dan dat het allemaal ondernemers zijn en competente organisatieadviseurs. Maar menige ex-leidinggevende die denkt 'ach, wat advies is altijd wel te geven' schrijft zich in als organisatieadviseur. Het merendeel van deze bureaus bestaat uit eenpitters met of zonder bv, met de vraag hoe serieus deze inschrijving en de vak uitoefening in werkelijkheid is.

Maar een feit is dat velen het vak uitoefenen vanuit een zelfstandige positie. Ook zie je vaak dat iemand start bij een bureau – het vak moet geleerd worden – en vroeg of laat zelfstandig adviseur wordt. Het als zelfstandige uitoefenen van het organisatieadviesvak heeft veel voordelen. In de kern gaat het toch om de professional, zijn opdrachtgever en 'de klus'. En daar heb je echt geen fraai pand, assistent of een mooie auto voor nodig. Collega's? Voor menigeen meer last dan plezier en als je eens iemand nodig hebt in je opdracht, dan staan er altijd velen te trapelen. De kosten zijn laag, de flexibiliteit optimaal, de zorgen minimaal ('geen personeel') en ook het spenderen van niet-declareerbare tijd (zoals bijv. bureaudagen met collega's) is zeer beperkt. Een

home office doet het prima en je wordt zelfs handig om je klant het printwerk te laten doen. Vaak is er wel een administratieve of financiële hulp, maar ook dat laat zich tegenwoordig met automatisering en enige handigheid zelf oppakken. Het lijkt dus het ideale model. En het is qua netto-opbrengsten interessant. Het zijn de overwegende redenen waarom zo velen deze setting kiezen.

Maar nadelen zijn er ook

Als ik met eenpitters praat, gaat het vaak over professionele eenzaamheid en uit je opdrachtenpakket lopen. Als iemand zich verzelfstandigt, is dat vaak met een stel comfortabele opdrachten 'in de pocket'. Men rekent erop dat die situatie wel even duurt en dat er daarna weer nieuwe opdrachten komen. Maar vergeleken met een bureau heeft een zelfstandige het veel lastiger om brede bekendheid te krijgen en te houden. Een website en af en toe wat social media-activiteit is vaak niet genoeg. Men realiseert zich dat een gefocust profiel en concrete 'producten' nog veel belangrijker zijn dan werken vanuit een bureau. En ontwikkel dat maar eens, inclusief een effectieve marketing. Niet eenvoudig. Ik zie veel zelfstandigen dan ook in het circuit van de 'professional uitzendbureaus' duiken en kiezen voor interim-opdrachten; wel een andere soort opdrachten en ook lagere tarieven.

Professionele eenzaamheid is een ander veel genoemd nadeel. Het is toch best fijn om af en toe eens te sparren met een collega. Je sores te kunnen delen. Je successen te kunnen vieren. En professioneel bij te tanken. Daarom zijn veel zelfstandigen lid van de beroepsvereniging, de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa). Het is een platform voor ontmoeting. Ook intervisie is een populaire activiteit voor zelfstandigen. Er zijn daarnaast natuurlijk ook de nodige los-vast-groepen, netwerken die de nadelen van het solitair opereren proberen te ondervangen. Als je het echt wilt, kun je de eenzaamheid bestrijden.

Een ander nadeel is dat de grotere en complexe opdrachten niet meer jouw kant opkomen. Opdrachtgevers willen de zekerheid en de kwaliteit van een bureau en ook terug kunnen vallen op verschillende expertises. Doordat men deze opdrachten niet krijgt, wordt er ook een stuk vakontwikkeling gemist. Maar dat vindt lang niet iedereen relevant.

Een bureau oprichten en leiden

Voor enkelen met een passie voor zowel het ondernemerschap als het vak, is het oprichten en leiden van een eigen bureau het summum, een droom die uitkomt. In een zelf opgericht bureau kun je al je wensen realiseren: de mensen, het soort werk, het soort opdrachten, de wijze waarop het bureau functioneert, de locatie en het pand. Een enorme kick, zeker als het ook nog een succes wordt.

Veel bekende bureaus zijn begonnen met de passie van een enkeling of enkelingen. De aantrekkelijkheid om je eigen naam aan de bureaunaam te verbinden, is voor vele starters niet te versmaden. Ik kan me zelf herinneren dat ik al snel wist dat het Wagenaar & Associates moest worden, hoewel ik alleen van start was gegaan. Bij de inschrijving in de Kamer van Koophandel wilde de dame in kwestie weten wie de associés waren. Ik zei naar waarheid dat die er nog niet waren. "Wel, dan gaat uw bureau Wagenaar heten en gaat dat 'Associés' ervan af." Betrouwbaar hoor, die KvK.

Als je een eigen bureau begint met de uitdrukkelijke wens er een echt bureau van te maken – met een groep adviseurs en alles erop en eraan – moet je er de nodige energie en tijd insteken. Ik kan mij herinneren dat ik dag en nacht in touw was. Verder is het succesvol opzetten van een bureau vooral een kwestie van de juiste keuzes maken, zowel in de mensen die je aantrekt als in de vakinhoudelijke kant die je het bureau op laat gaan. En de goede timing. Daarnaast natuurlijk een portie geluk. De kunst om het bureau blijvend te laten floreren, betekent ook dat je als partner op tijd plaatsmaakt. En dat lijkt makkelijker dat het is!

Leidinggeven aan professionals: niet doen! **(met dank aan Mathieu Weggeman)**

Het boek met de fameuze titel is de opmaat om het te hebben over de managing partner van een adviesbureau. Want oprichten en daarna managing partner (MP) zijn, is toch wat anders dan het leiden – het is nu jouw beurt – van een bestaand bureau. Als oprichter krijg je de 'credits' en heb je plezier van het aureool van de oprichter. Bovendien: het zijn 'je eigen mensen' die je om je heen hebt, zij hebben expliciet gekozen voor het bureau en voor jou.

Als je MP wordt van een bestaand bureau, dan ben je veelal uit de eigen rangen voortgekomen. De partners waren je gelijken. Veel meer dan 'de baas' ben je facilitator van een proces dat er al was voordat je aantrad en ook na je aftreden voortgaat. Je mag dus even op de tent passen. En de klussen doen waarvoor velen hun neus ophalen. Macht is dus heel relatief. Kansen op stevige veranderingen zijn beperkt, zeker als er geen crisis is. Het krachtenveld in de partnervergadering is vaak het ijkpunt. Maar iemand moet het doen, zonder MP is het ook heel ingewikkeld, en dus tolereert men je. Je ziet nogal eens dat een gezonde portie ijdelheid nodig is om deze positie te ambiëren. Gelukkig begrijpen velen dit mechanisme heel goed en de functie blijft doenlijk door vooral ook in het vak actief te blijven. Lekker delegeren, de cruciale krenten uit de pap vissen en goed met je partners blijven overleggen: velen lukt het toch om het goed te doen. Een enkeling ziet kans om door persoonlijkheid en persoonlijke drive een echte stempel te drukken.

Overigens vind ik wel degelijk dat ook ervaren professionals baat hebben bij een vorm van leiding – ondanks de titel van het boek van Weggeman. Collega's die daar echt allergisch voor zijn, kiezen de weg naar zelfstandigheid. In mijn ervaring worden zij daar geen betere professionals van en moeten zij oppassen om niet alleen hun eigen waarheid als dé waarheid te gaan zien. Leidinggeven zie ik dan vooral als gerichte feedback op het eigen functioneren krijgen, en ook het grotere belang van een groep collega's mee te laten wegen. Dat doet af en toe pijn, maar het is *for the good*.

Vennoot/partner worden en zijn

In veel bureaus leidt een succesvolle carrière als adviseur tot de uitnodiging om toe te treden tot de partnergroep, zoals dat zo mooi geformuleerd wordt. In feite is het vaak nodig dat het bureau-eigendom wordt gespreid, dat vertrekkende partners uitgekocht worden en dat men verdere groei mogelijk wil maken. Het kan zeker worden gezien als de bekroning van een succesvolle adviesloopbaan. Maar velen zien dat ook anders, zeker in dit tijdsgewricht met generaties die heel anders tegen werk aan kijken. Het partnerschap brengt verplichtingen met zich mee, financieel risico, vrijheden worden

minder, parttime werken ingewikkelder: waarom zoveel investeren in je werk? Dat is de mentaliteit van veel jongere adviseurs. De bureaus worstelen met deze ontwikkeling, want je wilt toch je bureau continueren en daarvoor de juiste mensen vinden die bereid zijn dat te doen.

Men zoekt volop naar oplossingen die de continuïteit waarborgen. De hoge goodwill en inkoopsummen mogen dan niet meer zo in zwang zijn, verdwenen zijn ze niet. Het is een van de vele barrières die geslecht moeten worden om jongere adviseurs te verleiden verantwoordelijkheid voor een bureau te nemen. "Waarom zou ik verantwoordelijk moeten zijn voor mensen die wij in dienst hebben?" Tja, waarom zou je dat moeten... Het is een echte breuk met een verleden, dat nog maar kortgeleden staande praktijk was. Maar het weigeren van een partnerschap is zeker ook van alle tijden. Ik kan me een adviseur herinneren die de kwaliteit had om het te worden. Wij gingen als partners het gesprek met hem aan. Hij schrok zo van het aanbod en de gedachte alleen al, dat hij ontslag nam en als zelfstandige ging werken. Het is dertig jaar geleden en betreffende adviseur is nog steeds een zeer succesvol zelfstandige. Het partnerschap is niet voor iedereen de gedroomde carrière.

In reflectie

Het leren en ontwikkelen van de organisatieprofessional vereist in mijn ogen een werkomgeving met collega-organisatieprofessionals, liefst met wat meer ervaring. En daarnaast is studie en gerichte ervaring nodig in verschillende opdrachten. Adviseurs moeten zichzelf gaan ontdekken om succesvol hun eigen instrument te kunnen zijn. Daarvoor zijn die ervaringen nodig, ook aan de rand van wat comfortabel voelt en waar kennis is opgedaan. Zoiets kan het best in de context van een bureau worden gepraktiseerd – in adviesteams waarin men meedraait en in een relatief veilige omgeving kan leren.

Er zijn natuurlijk andere opties. Combinaties van zelfstandige professionals kunnen zeker ook een basis vormen om het vak te leren. Het is bovendien de vraag of het fenomeen adviesbureau met partners en gespreid ondernemerschap, zoals dat al zeker honderd jaar bestaat, er ook in de toekomst zal zijn. Voor mij geldt dat het adviesbureau de beste context is voor het functioneren als professional. Zelfs nu, als 'zeer senior', werk ik in opdrachten veelal met collega's. Het geeft toegevoegde waarde. En ik krijg terugkoppeling op mijn functioneren, waardoor ik blijf leren – heel belangrijk om scherp te blijven en kwaliteit te leveren.



Rob Wagenaar

Bewust veelzijdig professional: adviseur, trainer, coach, facilitator en ondernemer. Actief als mentor en coach van professionals. Architect van intensive, organisatie brede veranderingstrajecten. Profit, not for profit en overheid. Mensen waarderen zijn betrokkenheid, humor en scherp inzicht. Wagenaar werkt met allerlei soorten groepen in organisaties, leidt werkconferenties met bestuursraden en managementteams, coacht, ontwikkelt en trekt opleidingen voor leidinggevend en professionals. Oprichter van WagenaarHoes organisatieadvies (1987) en vele jaren partner van dit bureau. Voormalig voorzitter van de Orde van organisatiekundigen en - adviseurs, de Ooa en vicepresident van the International Council of Management Consulting Institutes, de ICMI. info@robwagenaar.nl