

De start-up-professional

De start-up professional

ONDERNEMEN ALS LOOPBAANSTRATEGIE

Thomas Woldendorp en Harry Woldendorp

Voor Edith

De start-up-professional

Ondernemen als loopbaanstrategie

Thomas Woldendorp en Harry Woldendorp

ISBN 978 90 8850 880 6

NUR 800

© 2019 B.V. Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, *Stbl.* 351, zoals gewijzigd bij het besluit van 23 augustus 1985, *Stbl.* 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich te wenden tot Uitgeverij SWP (Postbus 12010, 1100 AA Amsterdam-Zuidoost).

Inhoud

Voorwoord	7
1 Inleiding	9
2 Loopbaanstrategie	11
2.1 Vormgeving eigen toekomst	15
2.2 Loopbaanstrategie: start-up-methodiek	17
2.3 Loopbaanstrategie: creëren van werk	19
3 Generatiemodel	21
3.1 Babyboomers	22
3.2 Generatie X	23
3.3 Pragmatische generatie	24
3.4 Generatie Y	24
3.5 Generatie Z	25
3.6 Consequenties loopbaanstrategie	27
4 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: loopbaan tot 2025	37
4.1 Technologie en de plaats van professionals op de arbeidsmarkt	37
4.2 Ondernemerschap en arbeidsmarkt	41
4.3 Professionele wendbaarheid	44
4.4 Consequenties loopbaanstrategie	48
5 Hoe sta ik op (in) de markt?	51
5.1 De startende ondernemer	52
5.2 Invulling (persoonlijk) ondernemerschap	56
5.3 Netwerkdenken	60
5.4 Eigen bedrijfsmodel	62
5.5 Consequenties loopbaanstrategie	67

6	Start-up-aanpak	72
6.1	Belang van innoveren	74
6.2	Succesvol opereren	77
6.3	Veranderkracht als start-up	79
6.4	Consequenties voor de loopbaanstrategie	83
7	Instrumenten voor de start-up-professional	88
7.1	Versterken van het leervermogen	88
7.2	Eigen leerstijl	94
7.3	Young Executive-programma	100
7.4	Eigen talenten	101
7.5	Consequenties voor je loopbaanstrategie	108
8	Werken als start-up-professional	112
8.1	Balans innovatie en uitvoerbaarheid	112
8.2	Vormgeven van de samenwerking	113
8.3	Ons eigen bedrijf: Platform Verbinden met studenten	114
8.4	Consequenties voor je loopbaanstrategie	116
9	Conclusie en vervolgstappen	118
	Nawoord	121
	Literatuur	123

Voorwoord

‘Doe meer met ongeveer’

Vanuit dit principe geef ik als partner van Boer & Croon samen met een groot aantal collega’s invulling aan de managementontwikkeling van onder meer jonge professionals. Twee van onze *young executives* zijn geïnterviewd door Thomas en Harry Woldendorp over hoe zij vanuit hun rol naar de ontwikkelingen kijken. Hun en onze visie past goed bij de huidige ontwikkelingen rond start-ups.

Wat we vanuit Boer & Croon zien is een organisatieomgeving die steeds meer fluïde kenmerken heeft: ontwikkelingen gaan in een hoger tempo, vaste organisatievormen maken plaats voor netwerkstructuren en er zijn minder vaste sjablonen om tot organisatieontwikkeling te komen.

Daarbij blijft het tempo van de ontwikkelingen hoog. Voor veel organisaties betekent dit dat ze moeten zoeken naar een nieuwe balans tussen controle en loslaten. De in dit boek uitgewerkte start-up-methodiek biedt daarvoor een goed kader. Dit geldt niet alleen voor de jonge professionals: ook het management van organisaties krijgt hierdoor beter grip op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en zal er daardoor beter in slagen om jonge professionals aan zich te binden.

Wat bij managementontwikkeling steeds meer centraal komt te staan naast persoonlijke vaardigheden, zijn ondernemersvaardigheden. Dat leren we ook onze jonge professionals: wees niet bang om fouten te maken, maar toon lef.

Om te laten zien aan de jonge professionals dat Boer & Croon vanaf het begin in hun vaardigheden gelooft, worden de jonge professionals die bij ons werken ook ingezet bij de werving en selectie van nieuwe (jonge) professionals. Door de methodiek van *peer pressure* dragen ze vanaf het begin bij aan hun eigen ontwikkeling en die van de andere professionals.

Boer & Croon kent een managementontwikkelingsprogramma waarbij ongeveer 20 procent van de werktijd beschikbaar is voor persoonlijke ontwikkeling (via coaching, intervisie, supervisie, managementgames etc.). Een groot aantal elementen van de start-up-methodiek (experimenteer, durf, positioneer je in een netwerk, doe aan personal branding) komt in ons programma terug.

In dit boek wordt veel aandacht besteed aan een wendbare loopbaanstrategie. Binnen Boer & Croon geven we dat vorm door tegen het einde van het managementontwikkelingsprogramma uitgebreid in te gaan op de eigen positie van onze jonge professionals op de arbeidsmarkt.

De beschrijving van die (toekomstige) arbeidsmarkt in dit boek sluit goed aan bij onze visie op de te verwachten ontwikkelingen. Kenmerkend voor die ontwikkelingen is onzekerheid; daarom zijn de eigen vaardigheden ook zo belangrijk.

De jonge professionals worden onder meer generatie Z genoemd. Hoewel generaties bestaan uit individuen, zie ik wel een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Deze generatie is bijvoorbeeld in staat bewuste keuzes te maken. Wij ondersteunen ze daarbij. Generatie Z is een generatie met ambitie en een duidelijk oog voor persoonlijke ontwikkeling (zowel werkgerelateerd als privé) en ze zijn in staat zich goed in netwerken te begeven.

In dit boek wordt een heldere onderbouwing gegeven aan de manier waarop je vanuit dit perspectief tot een goede loopbaanstrategie kunt komen. Ik vind het leuk dat twee van onze jonge professionals zich daar ook zo duidelijk over uitspreken.

De twee auteurs hebben vanuit een zeer verschillend generatieperspectief en op basis van een uitgebreide literatuurstudie een methodiek uitgewerkt die jonge professionals verder op weg helpt om het begin van hun loopbaan vorm te geven. De start-up-methodiek is een perspectief dat verrijkend werkt voor jonge professionals. De uitkomst is dat de kern van een goede positie op de arbeidsmarkt wordt gevormd door persoonlijke én ondernemersvaardigheden. Jonge professionals die zich hierin laten ondersteunen, zullen een goede plek op die arbeidsmarkt weten te veroveren én te behouden.

Ik wens deze jonge mensen, maar ook alle oudere lezers, inspiratie bij hun loopbaankeuzes.

Seerp Leistra, Partner Boer & Croon



Inleiding

Ik (Harry Woldendorp, 64) werk al veertig jaar. Ik heb eerst twaalf jaar in zes verschillende functies in loondienst gewerkt: als student-assistent, leraar geschiedenis, literatuuronderzoeker, afdelingshoofd (buitendienst van het ministerie van Binnenlandse Zaken) en afdelingshoofd en faculteitssecretaris Rijksuniversiteit Groningen. De afgelopen 28 jaar heb ik gewerkt als trainer, consultant en interim-manager (vooral in de gezondheidszorg), vanuit een adviesbureau en als eenpitter.

Op 1 januari 2017 ben ik met drie partners (Eelco, Sander en Stijn) en mijn zoon Thomas begonnen met een webplatform voor ondersteuning van zzp'ers in de zorg (www.platformvmz.nl). PlatformVmZ is ingericht als start-up. Wij verwachten dat het werken binnen een digitale werkomgeving de kwaliteit van zorg vergroot en de doelmatigheid verbetert.

We hebben het webplatform uit eigen middelen gefinancierd, waardoor we onze ideeën volledig zelf konden vormgeven. We hebben ook een gezamenlijk adviesbureau (www.vmzadvies.nl) van waaruit ik adviesopdrachten uitvoer. Bovendien ondersteunen wij studenten verzorging en verpleging die ervoor kiezen ondernemer te worden (als zzp'er of door met andere professionals een bedrijf te beginnen) vanuit www.verbindenmetstudenten.nl. Daarnaast richten we een portaal in voor cliënten zodat zij zelf hun zorg kunnen regelen: CuraeVitelBalie (www.curaevitelbalie.nl).

Ik (Thomas Woldendorp, 26) ben daarnaast ook met een eigen bedrijf (www.zorgplaatsplus.nl) begonnen als ondersteuning voor de huidige problematiek rondom mantelzorg. Juist het werken in een digitale omgeving is aantrekkelijk voor studenten. Door de inzet van studenten probeer ik de druk op mantelzorg te verlagen, een bijdrage te leveren aan het verlagen van de kosten en op die

manier ook tegelijkertijd de kwaliteit van de algehele zorg te verhogen. Ook zullen studenten hier al in een vroeg stadium bekend raken met verschillende vormen van zorg en kan het een goede aanvulling zijn op hun studie.

Ik heb ervaring met het werken in een gemeenschappelijk bedrijf én een eigen bedrijf, zodat ik een waardevolle bijdrage kan leveren aan loopbaankeuzes voor professionals van mijn eigen leeftijd. Ik zit in een vergelijkbare omgeving en kan hen daardoor helpen hun horizon te verbreden.

Dit boek hebben we vanuit onze belangstelling voor ondernemerschap geschreven. Ons lijkt de methodiek die start-ups hanteren ook goed toepasbaar op het starten van een loopbaan. Juist de inzichten uit de start-up-wereld ondersteunen een ondernemende houding (als je in loondienst wilt) en ondernemerschap die passen bij de huidige arbeidsmarkt, die een hoge mate van flexibiliteit kent en vraagt.

2

Loopbaanstrategie

Bij een start-up-benadering geldt dat je door alleen lezen je loopbaan niet van de grond krijgt. Het gaat om doen, maar dan wel vanuit een bepaald vertrekpunt. Het verstandigste vertrekpunt is ervan uitgaan dat je omgeving verandert, dat je zelf verandert en dat je concurrenten veranderen. Dat vertrekpunt werken we in dit boek uit.

De enige manier om verder te komen als zelfstandig ondernemer of bij een organisatie, is door te beginnen. Kennis, ervaring, feedback en leren, krijg je alleen door iets te doen. Dit boek ondersteunt daarin. Ons advies is dan ook om zowel te lezen als te doen. Je komt er pas achter wat het beste plan is als je het hebt geprobeerd.

In dit boek gaan we in op de keuze die je als jonge professional kunt maken om ondernemer te worden. Volgens Hoffman (2012), medeoprichter van LinkedIn, zijn alle mensen ondernemers: niet omdat ze een bedrijf willen beginnen, maar omdat er een wil is om iets tot stand te brengen – dat is de essentie van ondernemen. Dit perspectief werken we verder uit. Een manier om ondernemerschap in te vullen, is door gewoon zelf te beginnen: jij bent een start-up.

Loopbaan als start-up

Start-ups hebben een aantal kenmerken. We leggen die kenmerken uit. In dit boek maken we een verbinding tussen die kenmerken en de wijze waarop een loopbaan kan worden vormgegeven. Vragen die dan naar voren komen zijn: wordt gekozen voor ondernemerschap of voor een baan bij een organisatie (tijdelijk of vast)? Hoe behoud je in beide situaties een ondernemende houding?

Juist in een periode waarin nog meer mogelijkheden zijn voor jonge professionals, biedt ondernemerschap veel uitdagingen om invulling aan je loopbaan

te geven. Het gaat ons niet alleen om ondernemerschap, maar ook om het hebben van een ondernemende houding. Het aantal zzp'ers in Nederland is snel gestegen; een trend die zich in een langzamer tempo nog steeds voortzet. Daarbij valt op dat weinig zzp'ers zich wezenlijk onderscheiden van andere (De Bree, 2014).

Een start-up is een tijdelijke organisatie die op zoek is naar een schaalbaar en herhaalbaar businessmodel (Blank, 2013). De kenmerken ervan zijn: snelheid, schaalbaarheid, ontwrichting, continu willen verbeteren en gebruikmaken van digitalisering (Hoogveld, 2017). Start-ups zijn per definitie gericht op leren (Razeghi, 2014).

In Nederland wordt daarbij nog steeds wisselend gedacht over ondernemers en ondernemerschap. Vlieger beschrijft de negatieve ervaringen die hijzelf is tegengekomen (2017). Om tot innovaties te komen, is begin deze eeuw door het ministerie van Economische Zaken en McKinsey & Company New Venture opgericht. Het doel is om Nederland innovatiever te maken. In zeventien jaar zijn ruim 7000 beginnende ondernemers met businessplannen begeleid bij het opstarten van hun bedrijf. Hiervoor is op verschillende manieren ondersteuning gegeven: coaching, workshops, pitchtrainingen, feedback van consultants en de jury, netwerkbijeenkomsten en het handboek.

Diverse steden en regio's (Amsterdam, Eindhoven, Rotterdam en Twente) besteden steeds meer aandacht aan de vruchtbaarheid van hun start-up-ecosysteem. Jaarlijks beginnen er ongeveer tweehonderd start-ups. Toch groeit slechts 5 tot 10 procent daarvan uit tot een succesvol bedrijf, aldus onderzoek van het Economisch Bureau van ING.

Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

De huidige plek van jonge professionals op de arbeidsmarkt wordt anders: de eigen expertise (opgedaan tijdens de studie) zal waarschijnlijk minder belangrijk worden, terwijl steeds meer nadruk zal komen te liggen op vaardigheden en talenten.

Guillebeau (2012) spreekt van een magische formule: vaardigheden + bruikbaarheid = succes. Er zijn kansen, maar je zult wendbaar moeten kunnen opereren. Daarom hebben we gekozen om de start van je loopbaan vorm te geven als een start-up.

Interview met Rik Alsema (26 jaar), tender- en projectmanager en toekomstig directielid Annemingsbedrijf Alsema BV

Alsema is een familiebedrijf. Om me goed voor te bereiden op een directiefunctie heb ik technische bedrijfskunde aan de Universiteit Twente gestudeerd. Ik zie aan medestudenten (ik ben inmiddels afgestudeerd) dat ze ondanks de opleiding weinig zicht hebben op het runnen van een groot bedrijf. De opleiding is voor mijn praktijk te theoretisch en te weinig op die praktijk gericht. De docenten hebben me overigens goed begeleid.

Je mist onder studenten ook een competitiegevoel om de beste te willen zijn. In mijn werkpraktijk (offertes maken, projecten runnen) gaat het daar juist om: acquisitie bedrijven is erg moeilijk in een zeer competitieve markt. Ik merk zelf dat ik studenten niet goed kan inzetten omdat ze over onvoldoende expertise beschikken.

Wij hebben een voorkeur voor vakmensen die gericht zijn op ondernemerschap (zzp'ers). Onder mijn medestudenten zie je daar wel belangstelling voor, maar vaak hebben ze weinig besef van de consequenties. Bijvoorbeeld dat een dag vrij nemen al tot risico's kan leiden. De werkprocessen kennen ook in mijn branche een steeds hoger tempo.

Ik ben wat minder positief over de nieuwe generatie. Ik vind regelmatig dat ze weinig verantwoordelijkheid nemen en onvoldoende bijdragen aan ons teamgevoel. Veel afgestudeerden kiezen eerst voor een sabbatical: dat getuigt niet echt van een ondernemende houding. Juist in een marktomgeving is de financiële toekomst echter niet vanzelfsprekend. Jonge professionals willen het leuk hebben, maar het gaat ook om verantwoordelijkheid nemen voor je functie en je bedrijf. Daarom zijn die onderlinge samenwerking en het eigen initiatief ook zo belangrijk.

Loopbaanstrategie: ondernemerschap

Het enige wat eigenlijk zeker is over de toekomst, is dat die anders zal zijn dan je nu denkt. Traditionele loopbaanbenaderingen passen niet goed bij een tijd waarin veel veranderingen tegelijkertijd plaatsvinden. Langetermijnplanning is niet erg zinvol als technologische en digitale ontwikkelingen in een steeds sneller tempo plaatsvinden. Daarom heeft het niet veel zin langdurig bezig te zijn met voorspellingen. Je kunt je energie beter gebruiken om je voor te bereiden op en om te kunnen gaan met het onbekende. Het vergt een andere visie op werk: wij hebben gekozen voor de methodiek van de start-up-professional. In dit boek werken we uit wat dit voor jonge professionals betekent.

Minderhoud (2017) omschrijft ondernemerschap als het vermogen en de bereidheid om een zakelijke onderneming te ontwikkelen, organiseren en beheren om daarmee winst te maken. Ondernemerschap is zo tegelijkertijd een

organisatievorm, een competentie en een eigenschap. Minderhoud heeft een formule voor succesvol ondernemen ontwikkeld:

$(W + D) \times (4P + L) = O^*$. In woorden: (W: waarom ondernemen (missie en visie) + D: denken, mindset, je instelling als ondernemer) x (4P: publiek, planning, product (dienst), presentatie + L: leren: door zelfstudie, acties, ondernemersvaardigheden) = O*: ondernemen met een overvloed aan bronnen, oplossingen kansen en ideeën.

Door je eigen zingeving toe te passen en met vertrouwen en doelgerichtheid te werken, heb je de W en D ingevuld. Voor de 4P's gaat het om vragen als: hoe bouw ik aan een netwerk van geïnteresseerden, hoe plan ik mijn werk en welke strategie gebruik ik, hoe gebruik ik sociale media etc.? De L en de O gaan om leren in actie en weg te blijven uit je comfortzone.

In het boek werken we met oefeningen die de loopbaanstrategie ondersteunen. Daarnaast wordt een online-programma aangeboden via www.swpbook.com/2139 en www.platformvmz.nl.

Oefening 1

Hoe maak je verbinding tussen een probleem en mogelijke oplossingen (Doherty)?

Problemen en oplossingen hebben de neiging met elkaar verbonden te raken. Het is dan nodig om even een 'break' te hebben.

- Probleem
 - Welke bestemming wordt het?
- Oplossing
 - Ik kies voor een verrassingsreis
- Probleem
 - Op de bestemming spreek en lees ik de taal niet
- Oplossing
 - Ik maak gebruik van een online-platform voor vertaling
- Probleem
 - Plaatselijke bewoners zijn assertief om aan mijn geld te komen
- Oplossing
 - Ik gedraag me als ondernemer: kom maar op!

2.1 Vormgeving eigen toekomst

Uitgaand van de huidige snelle veranderingen en het gegeven dat loopbanen steeds meer verspreid over verschillende organisaties en in meerdere vormen zullen plaatsvinden, is het zonder meer intelligent om je loopbaan als een start-up in te richten.

Rotmans (2014, 2017) geeft aan dat de huidige transitie in de samenleving en op de arbeidsmarkt (periode van omwenteling) worden vormgegeven door van onderop te experimenteren. Een belangrijke aanleiding om te experimenteren, is volgens hem verzet: de angst om je baan te verliezen of geen baan te kunnen vinden. Daarnaast is sprake van een grotere werkdruk. De digitale werkomgeving maakt het steeds moeilijker een goede balans tussen werk en privé te vinden.

Om hieruit te komen is voor professionals in ieder geval meer bewegingsruimte nodig. We zien dan ook nog steeds een stijging van (sociaal) ondernemen, professionals die kiezen om zzp'er te worden en burgers die zelf in hun buurt de regie willen voeren. Deels komt dit door eigen keuzes, deels door noodzaak. Een groeiende groep mensen kan en wil veel dingen zelf, en wil ook niet langer afhankelijk zijn van de overheid of bestaande instituten.

Digitale werkomgeving

Op de huidige arbeidsmarkt zijn er weliswaar veel mogelijkheden, maar er vindt ook een verandering op de arbeidsmarkt plaats. Kaplan (2015) laat zien dat ongeveer de helft van de banen in de Verenigde Staten als gevolg van kunstmatige intelligentie zal verdwijnen of fundamenteel zal veranderen. Kaplan laat zien dat de waarde per medewerker bij een traditioneel bedrijf als Walmart (grootste supermarkt in Amerika) 25 procent is van de waarde die een medewerker bij Amazon (platformtechnologie) genereert. Hoeveel mensen zijn er dan nog nodig? Een medewerker van Amazon levert dus vier maal meer waarde; anders gezegd je hebt een kwart van het aantal mensen nodig om dezelfde waarde te leveren als een medewerker van Walmart.

Er is daarbij een verschil tussen domeinen. Wij stellen dat in alle domeinen sprake zal zijn van veranderingen in het professionele profiel: wat moet iemand weten en kunnen en hoe bereidt iemand zich voor op die veranderende werkomgeving?