



# Ondernemen

## Het huwelijk tussen vakmanschap en ondernemerschap

Ondernemen in begeleiding is een vak apart. De vraag dient zich zelfs aan of ondernemerschap en vakmanschap wel verenigbaar zijn. Oud-minister-president Den Uyl zou zeggen: "Ja en nee."

De specifieke kenmerken van ondernemen druisen soms tegen die van het vakmanschap van de counsellor in. Toch zul je als (zelfstandig gevestigd) counsellor de kneepjes van het ondernemen onder de knie moeten hebben om je hoofd boven water te kunnen houden.

## Frans van der Gouw

### Waar praten we over?

Om de praktische kenmerken van het begrip 'ondernemen' helder in beeld te brengen wordt de Octascan© (Van der Gouw, 2010) gebruikt. De Octascan© is een wetenschappelijk onderbouwd meetinstrument, dat acht segmenten bevat die tezamen antwoord geven op de vraag: *waar praten we over?* Het onderwerp van onderzoek kan een product zijn, een hulpvraag, een klanttypering, een bedrijfsomschrijving of een element voor ontwikkeling, groei of verandering.

Als eerste segment wordt het onderwerp van onderzoek gekozen, 'ondernemen' in dit geval. Vervolgens worden de andere zeven segmenten in relatie tot het onderwerp van onderzoek in kaart gebracht:

2. de focus,
3. het mensbeeld,
4. de relaties,
5. de processen,
6. de kernactiviteiten,
7. de expertise,
8. het effect.

De uitwerking van de segmenten is vooral praktijkgericht en bedoeld om een handvat voor verdieping te verschaffen in het geval er een intentie is om te starten met 'ondernemen'.

### Focus

De visie en missie vormen de basis van de onderneming. De visie onderbouwt het bestaansrecht en de missie geeft inzicht in de handelwijze van het ondernemen. Een sterkte-zwakteanalyse (SWOT-analyse) kan behulpzaam zijn bij het in kaart brengen van de interne sterktes en zwaktes en de externe kansen en bedreigingen ter pragmativering of verbijzondering van de visie en

missie. Het is belangrijk om te beseffen dat ondernemen vooral gericht is op kwaliteit, markt en winstgevendheid. Zonder markt verliest ondernemen haar draagvlak en dat geldt in principe ook in het geval er geen winstgevendheid bestaat. De kwaliteit wordt beschouwd als de mate waarin het product of de dienst aansluit op de vraag, maar kan ook worden gezien als graadmeter voor het ondernemen op zich.

Een goede focus houdt de ondernemer bij de kern van de uiteindelijke doelen door hoofdzaken en bijzaken gescheiden te houden zonder relevante causale verbanden te verliezen.

### Mensbeeld

Zonder mensen geen onderneming. Het is van belang dat de ondernemer weet wie hij is, waar hij voor staat en welke normen en waarden hij hoog acht. Het mensbeeld brengt in kaart waartoe de ondernemer, zijn klanten en leveranciers in staat zijn, waar ethische grenzen liggen en welke maatstaven er gelden ten aanzien van kennis, kunde, vaardigheden, spelregels en communicatie. Het mensbeeld specificeert de doelgroep en maakt het mogelijk om benaderingen – dienend, ondersteunend dan wel leidend – en tradities daarop aan te passen. Het meest bekende cliché van het mensbeeld in ondernemen is: 'De klant is koning!'

### Relaties

De relaties vormen de basis voor de communicatiestructuur en geven een beeld van alle partijen van invloed op de onderneming; van personeel, zakenpartners, klanten en leveranciers tot de fiscus, verzekeraars, banken, accountants en overheden. Iedere relatie vergt een eigen benadering. Wanneer de relaties goed in beeld zijn gebracht, heeft de ondernemer een duidelijk overzicht van het organogram en de contact- en commu-

nicatielijnen in en rond de onderneming. Op basis van dit organogram kunnen omgangsnormen, attitudes en gedrag aansluitend op het mensbeeld gespecificeerd worden.

**Processen**

Processen in ondernemen vinden plaats op macro-, meso- en microniveau. Een bekend procesmodel is de 'Internal supply chain' (figuur 1), waarin de route van leveranciers via de interne structuren naar klanten in beeld wordt gebracht.

Processen in ondernemen vertalen zich vaak in werkwijzen die, al naar gelang er gebruik wordt gemaakt van gestandaardiseerde handelingen, procedures of protocollen worden genoemd. De processen die ten grondslag liggen aan de communicatiestructuur drukken een belangrijk stempel op de bedrijfscultuur.

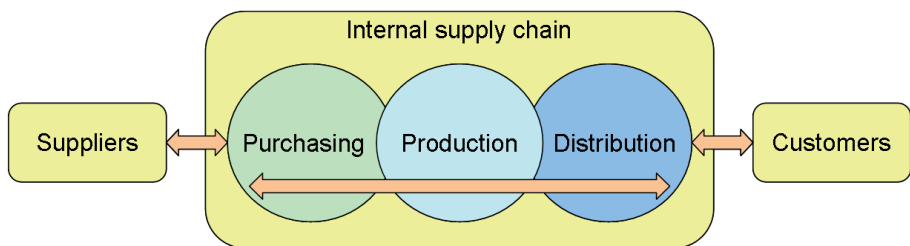
**Kernactiviteiten**

De kernactiviteiten vormen de spil van het ondernemersbestaan en betreffen de handelswijzen die leiden tot het uiteindelijke resultaat en/of product. Niet alleen de verichtingen op grond van het vakmanschap behoren tot de kernactiviteiten, maar ook het zorg dragen voor de levensvatbaar-

heid van de onderneming, oftewel: 'goed management'. Marketing, administratie, human resource management, en beleid en organisatie vallen onder deze noemer. Ook de zpp'er komt deze onderwerpen tegen bij ondernemen, ook al zal dat in een andere hoedanigheid zijn als bij een multinational.

**Expertise**

De kernactiviteiten in ondernemen kunnen niet goed uitgevoerd worden, zonder expertise. Ondernemen vergt kennis en kunde aangaande het 'product', maar ook ten aanzien van essentiële ondernemerszaken zoals de balans van de onderneming. Het commerciële fingerspitzengefühl onderscheidt de theoreticus van de pragmaticus. Inzicht hebben in de markt en de wijzen om op die markt in te spelen of aan te sluiten, is iets wat door velen wordt geambieerd doch door weinigen wordt verstaan. Ondernemen is niet alleen een vak, het is ook een gevoel. En dat gevoel is persoonsgebonden, wordt door elke ondernemer op eigen wijze verklaard en openbaart zich in elke situatie op een andere manier. Het gevoel op zich is geen expertise, maar behoort absoluut tot de persoonlijke kwaliteiten die noodzakelijk zijn om te kunnen ondernemen.



Figuur 1. Internal supply chain



Frans van der Gouw is sinds 1981 zelfstandig ondernemer. Hij gaf jarenlang leiding aan achttien personeelsleden en ontwikkelde met vier andere ondernemers de basiscriteria voor een landelijk keurmerk in begeleiding binnen de sport- en gezondheidsbranche. Hij is momenteel werkzaam als bedrijfsadviseur en is NOBCO/EMCC Mastercoach. [www.vdgd.nl](http://www.vdgd.nl)

### Effect

Een voor de hand liggend antwoord op de vraag 'Waarom onderneem je?' is: 'om winst te maken'. Ondernemen is voor velen echter ook een levensinvulling die voorziet in behoeften op de markt en in eigen levensonderhoud. Het succes van de doelstelling valt of staat met een positief resultaat in het ondernemen.

In economisch dynamische tijden spreekt men vaak in termen van doelgericht, oplossingsgericht, productgericht en/of marktgericht werken. Om de juiste ondernemersstrategie te bepalen is het noodzakelijk om het einddoel duidelijk in beeld te hebben. Welke criteria staan voor succes? Wat vormt het draagvlak voor de continuering van de onderneming? "Begin met het einde in zicht", aldus Stephen Covey.

Het resultaat laat zich primair zien in cijfers op de balans, maar kan ook gemeten worden aan de beleving in de markt. Wat vindt de klant van het product of dienstverlening? Wat doet de branche waarin de onderneming zich bevindt? Hoe ontwikkelt de markt zich?

De Octascan© schetst een beeld van de praktijk in relatie tot het onderwerp van onderzoek, verdeeld over acht segmenten. Elk

segment kan vervolgens tot in kleine details worden uitgewerkt hetgeen de ondernemer een format voor werkzaamheid en ontwikkeling biedt.

### Huwelijk

Ondernemerschap maakt aanspraak op persoonlijke kwaliteiten in creatief en innovatief denken, flexibiliteit, lef, incasseringsvermogen en veerkracht. Als we al deze aspecten 'tegen het licht van vakmanschap houden', dan zien we dat beide kundigheden gebruik maken van dezelfde competenties. Vakmanschap is niet hetzelfde als ondernemerschap, maar beide kunnen een goed huwelijk aangaan, zoals veelvuldig wordt bewezen door zzp'ers. 'Van je hobby een beroep maken' is voor velen een droom die even zo vaak als een zeepbel uiteen spat door een onevenwichtig huwelijk tussen vakmanschap en ondernemerschap. Zzp'ers die wel succesvol zijn, hebben de organisatie van hun onderneming op orde, en weten hun prioriteiten te verdelen tussen het uit oefenen van hun vak en het ondernemen.

### Referentie

- Gouw, F. van der (2010). *Coaches vs Counseling: Een vergelijking van essentiële kenmerken*. Waalwijk: VDGD.