

T-profiel voor professionalisering
niet meer van deze tijd

Meesteradviseurs gaan door de zandloper

Professionaliseren van organisatieadviseurs is problematisch. Zowel het 'wat' als het 'hoe' van professionalisering stranden nog wel eens in vrijblijvendheid. Er is nog steeds weinig overeenstemming over wat goed advieswerk is en over de *body of knowledge* die daarvoor nodig is. Het hoe van professionalisering is in de praktijk een fruitmand die door ieder naar eigen smaak wordt gevuld. Deze bijdrage biedt een nieuw referentiekader voor professionalisering.

Prolifererende professie

De oorspronkelijke kern van het organisatieadvieswerk is in de loop der jaren steeds verder gefragmenteerd. Ooit waren organisatieadviseurs de raadgevers voor effectievere en efficiëntere organisatie-inrichting en werkmethoden. Alleen al binnen de inhoud van het vakgebied is een enorme specialisering gegroeid op disciplines (marketing, kwaliteit, HRM, MD/HRD, ICT, logistiek, inkoop, financiën, facilitair management, projectmanagement, strategie, organisatie-inrichting, etc.), branches (industrie, zorg, financiële dienstverlening, charitas, zakelijke c.q. professionele dienstverlening, overheid, bouw, etc.) en doelgroepen (managementconsultants, OR-adviseurs, bestuursadviseurs, HR-adviseurs, etc.). Al met al herbergt deze veelheid aan deskundigheden een eerste dimensie waarop professionalisering van toepassing is.

Naast de inhoudelijke verbreding heeft geleidelijk aan het fenomeen 'implementatie' terrein van advisering gewonnen. Momenteel is voor een groot contingent aan adviseurs 'verandermanagement' de kern van hun vak. Daarmee is hun product verschoven van inhoudelijk advies, vaak in de vorm van een rapport, naar de persoon van de adviseur zelf. Dit is niet de tra-

ditionele 'grijze haren/grijze cellen'-adviseur. Het is de enthousiasmerende en energieke consultant die managers en medewerkers op sleeptouw neemt. Hij kan daartoe in tal van rollen kruipen, zoals onderzoeker, inhoudelijk raadgever, coach, sparringpartner, procesbegeleider, regisseur van verandertrajecten, (interim-)manager, trainer tot en met 'metaforisch adviseur'. Die laatste is bijvoorbeeld (ex)topsporter, bergsporter of coach die zijn ervaringen aanbieden als metafoor voor de managementpraktijk (Van Ginkel, 2002). Deze verscheidenheid aan rollen, ontstaan vanuit de veranderkundige kant van het vak, verklaart waarom er tegenwoordig in toenemende mate wordt gesproken over 'organisatieprofessionals' in plaats van over adviseurs. Professionele rollen en rolgedrag vormen de tweede dimensie voor professionalisering.

Ten slotte kent het organisatieadviesvak traditioneel een ambachtelijke ontwikkelingsgang wat betreft leeftijd en ervaring. Jonge adviseurs komen binnen als gezellen, onder het predicaat junior- of medior adviseur. Na verloop van tijd groeien ze door tot het niveau van senioradviseur. Juist in grote bureaus is het van belang om het relatief beperkte verticale groeipad in te kleuren met als volwaardig ervaren tussenstations.



Breedte of diepte: de professionaliseringsparadox

Veel adviseurs ervaren de keuze tussen verbreden en verdiepen als een dilemma tijdens hun ontwikkeling. Verbreding is voor een beperkte tijd leuk en afwisselend, maar heeft op den duur een zekere oppervlakkigheid tot gevolg. Dat maakt dat de adviseur slechts geschikt blijft voor relatief eenvoudige klussen, ook na een aantal jaren ervaring. In het gunstige geval participeert de adviseur in een variatie aan opdrachten. Maar wegens gebrek aan hoogwaardige professionele inbreng zal hij zelden een grote verantwoordelijkheid in een topklus krijgen toebedeeld.

Verdieping lijkt dus nodig om verder te komen in het vak. Adviseurs zien kiezen echter vaak als verliezen. Zij vrezen dat specialiseren leidt tot eenzijdige kennis en opdrachten en dus tot sleurvorming. De praktijk is vaak omgekeerd. Specialisering maakt het mogelijk om de meest ingewikkelde en uitdagende klussen op het eigen terrein aan te kunnen. Hierbij komt het aan op hoogwaardige professionele creativiteit en innovatie, gebruikmakend van verworven professionele subroutines. Juist de ervaren adviseur die specialisatie niet aandurft loopt het grootste risico op sleur en stagnatie van zijn ontwikkeling.

Het meesterschap (partnerschap) wordt slechts verworven door hen die zich naast professionele kennis en vaardigheden ook als ondernemer weten te manifesteren. Zij genieten niet alleen respect op hun vakgebied, maar zijn ook in staat hiermee een substantiële omzetstroom te genereren. Tevens slagen ze er in om leiding te geven aan de adviseurs voor wie ze dit werk genereren. Dit versterkt hun positie als gesprekspartner voor opdrachtgevers. Deze praat niet alleen met een deskundige en vaardige adviseur, maar ook met iemand die weet wat het is zelf ondernemersverantwoordelijkheid te dragen.

Het vak van organisatieadviseur heeft al met al een sterk gedifferentieerd karakter gekregen. De vraag voor deze bijdrage is in welke mate het vigerende referentiekader over professionalisering in adviesland hier nog bij aansluit. Het standaard referentiekader voor professionalisering van adviseurs is het zogenaamde T-profiel (Reijnders, 2006; Otto, 2007). Hierna is een beschrijving gegeven van dit T-profiel en z'n merites. Daarna volgt de beschrijving van een alternatief dat beter aansluit op de actuele beroepspraktijk, het zandlopermodel.

Adviseurs zien kiezen vaak als verliezen

Het T-profiel schiet echter ook op een aantal fronten tekort. Ten eerste visualiseert het uitsluitend de inhoudelijke professionaliseringsdimensie. De diverse rollen worden niet expliciet geadresseerd. Een wat ruimere interpretatie gaat uit van competenties, in plaats van alleen kennis. Daarmee ontstaat echter een containerdimensie die weinig concreet inzicht en houvast biedt.

Betekenis van het T-profiel

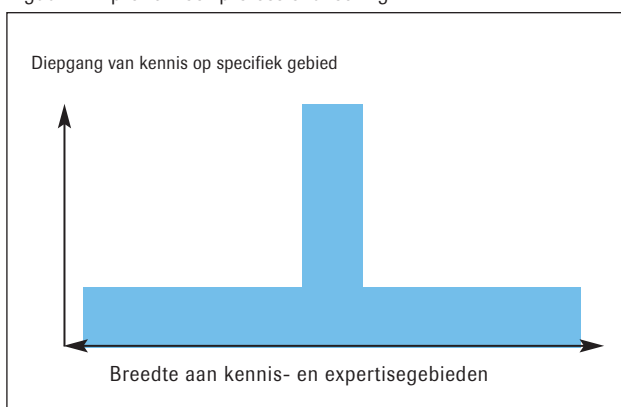
Ten tweede lijkt het, net als in de medische wereld, alsof specialisatie op een vakgebied het eindstadium van professionalisering inhoudt. De praktijk van de organisatieadviseur is vaak anders. Naarmate de adviseur groeit in leeftijd en ervaring, wordt hij meer en meer gesprekspartner op general management en bestuurlijk niveau. Dat betekent dat hij steeds beter zijn expertise moet kunnen inzetten vanuit het bredere perspectief van zijn gesprekspartners. Sterker nog, er ontwikkelt zich een soort 'dak' op de omgekeerde T: de zware senior adviseur/partner is op een strategisch niveau gesprekspartner over de volle breedte van het maatschappelijk en managerial domein voor zijn klanten.

Het T-profiel geeft perspectief op het vaak als knelend ervaren dilemma tussen breedte en diepte (zie box). Het pleit voor een én-én perspectief van professionele ontwikkeling, gericht op zowel verbreding als verdieping. Bovendien maakt het T-profiel onverholven duidelijk dat specialisatie een must is voor professionalisering. Het stimuleert de adviseur te kiezen voor een kennisdomein, waar hij een werkelijke meerwaarde biedt. Dit zorgt tevens voor een herkenbare profilering op de markt voor klanten, wat weer goed is voor de ontwikkeling tot ondernemer.

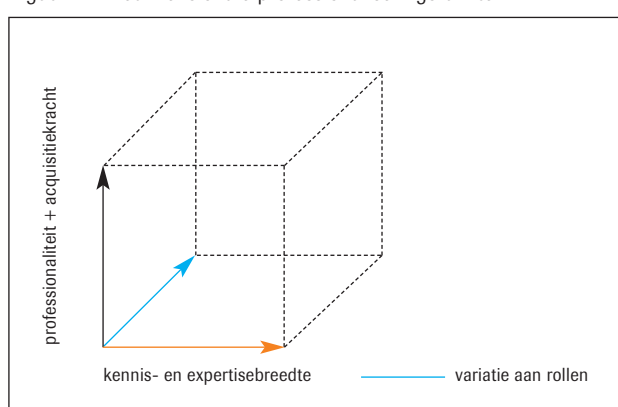
Ten tweede lijkt het, net als in de medische wereld, alsof specialisatie op een vakgebied het eindstadium van professionalisering inhoudt. De praktijk van de organisatieadviseur is vaak anders. Naarmate de adviseur groeit in leeftijd en ervaring, wordt hij meer en meer gesprekspartner op general management en bestuurlijk niveau. Dat betekent dat hij steeds beter zijn expertise moet kunnen inzetten vanuit het bredere perspectief van zijn gesprekspartners. Sterker nog, er ontwikkelt zich een soort 'dak' op de omgekeerde T: de zware senior adviseur/partner is op een strategisch niveau gesprekspartner over de volle breedte van het maatschappelijk en managerial domein voor zijn klanten.

Ten tweede lijkt het, net als in de medische wereld, alsof specialisatie op een vakgebied het eindstadium van professionalisering inhoudt. De praktijk van de organisatieadviseur is vaak anders. Naarmate de adviseur groeit in leeftijd en ervaring, wordt hij meer en meer gesprekspartner op general management en bestuurlijk niveau. Dat betekent dat hij steeds beter zijn expertise moet kunnen inzetten vanuit het bredere perspectief van zijn gesprekspartners. Sterker nog, er ontwikkelt zich een soort 'dak' op de omgekeerde T: de zware senior adviseur/partner is op een strategisch niveau gesprekspartner over de volle breedte van het maatschappelijk en managerial domein voor zijn klanten.

Figuur 1: T-profiel voor professionalisering



Figuur 2: Driedimensionale professionaliseringsruimte



Al met al de hoogste tijd het vertrouwde T-profiel te vervangen voor een moderner en meer accuraat referentiekader voor professionalisering.

Professionaliseringsruimte

Deze kritiek op het T-profiel grijpt terug op de drie dimensies die in de inleiding al zijn geschetst. Er is naast de inhoudelijke dimensie sprake van een veranderkundige dimensie van het vak, die zich uit in een grote verscheidenheid aan rollen. Ten slotte is er de dimensie van professionele meerwaarde en acquisitiekracht. De drie dimensies zijn gevisualiseerd in figuur 2.

Frank Kwakman (2002) onderscheidt drie vergelijkbare kerndimensies waarop de adviseur zich volgens hem moet ontwikkelen, wil hij het tot 'meester' schoppen. Ten eerste moet hij 'expert' zijn op een zeker kennisdomein of vakgebied. Verder moet hij als 'adviseur' in staat zijn om zich in te leven en op effectieve manier zijn kennis aan te wenden om het klantprobleem op te lossen. Ten slotte moet hij zich als 'acquisiteur' ontwikkelen, het voorportaal van het ondernemerschap.

Maister (1993) schetst een viertal prototypen van adviseurs, de 'chirurg' (strategisch inhoudelijk), de 'therapeut' (strategisch veranderkundig), de 'apotheker' (operationeel inhoudelijk: 'tools') en de 'verpleger' (operationeel veranderkundig). Op een iets andere manier zien we hier ook weer de drieslag expertise, veranderkundige rollen en professionele senioriteit terugkomen. Net als bij Van der Pol¹, die de laatste dimensie omschrijft als 'de essentie'. Hij concentreert zich daarbij echter louter op de vakmatige kern en laat de strategisch bestuurlijke context van de partner buiten beschouwing.

Geconstateerd is reeds dat de organisatieprofessional zich op zijn weg naar seniorschap zal moeten specialiseren, teneinde zich vakmatig en commercieel te kunnen onderscheiden. Maar ook is gesignaleerd dat organisatieprofessionals, om zich op strategisch niveau te kunnen bewegen, zich juist weer een breed bestuurlijk

perspectief moeten toe-eigenen. Al met al ontvouwt zich zo een nieuw profiel voor professionalisering van de moderne organisatieprofessional. Dit zandloperprofiel is gevisualiseerd in figuur 3. De ideaaltypische ontwikkeling van de adviseur doorloopt grofweg de volgende drie stappen:

Junior-mediator: verbreden

Voor organisatieprofessionals op juniorniveau ligt het voor de hand om op ontdekkingstocht te gaan. Proevend aan verschillende rollen en terreinen, liefst begeleid door een goede seniorprofessional, zet de junior zijn eerste schreden in het vak. Al experimenteerd en proevend ontdekt de junior na enige tijd wat hij wil; het adviesvak na een verrijkende loopbaanfase weer verlaten of in de ban van de professeie verder ontwikkelen.

De grootste valkuil in deze fase is zich door een grote adviesfabriek te laten verleiden tot gestandaardiseerd 'copy-paste-consultancy'. Leuk voor de omzet van het kantoor, maar met weinig professionele ontwikkeling tot gevolg.

Senior: specialiseren en profileren

Kiest de professional voor zijn vak, dan is het zaak het pad van verbreding te verlaten en te focussen op een gebied dat boeit en bij de eigen talenten past. Dit brengt de adviseur in de hals van de zandloper. Veel opdrachten op het eigen specialisme doen en maximaal leren van gerespecteerde collega's, zo luidt het devies. Deze fase is tevens de lakmoesproef voor de professional als ondernemer. Verder is het zaak producten te ontwikkelen, te publiceren en podia op te zoeken die dwingen iets zinnigs over het eigen terrein te melden.

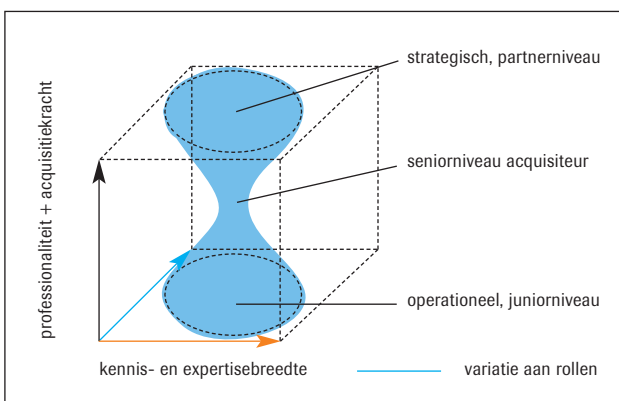
Het moeilijkste van dit omslagpunt voor veel adviseurs is het omschakelen van receptief naar productief leren. Niet langer alleen absorberen en vraaggestuurd adviseren, maar vanuit eigen fascinatie en denkbeelden hier eigen visies en producten aan toevoegen. En deze via opdrachten, netwerken en media uitdragen in het kader van 'personal branding'.

Relationele vaardigheden zijn hier zowel voorwaarde als valkuil. Wie niet klikt met de klant zal niet acquireren. Maar voor degenen die dit al te goed kunnen, dreigt professionele luiheid. Ze ontwikkelen hun verdienmodel rond het creëren van relationele 'feelgood' bij de klant. Ook als deze het tegenovergestelde nodig heeft.

Partner: strategisch reflecteren

In de laatste fase van ontwikkeling gaat de persoonlijke bagage van de professional/partner steeds zwaarder wegen. Deskundigheid en rolgedrag zijn vanzelfsprekend aanwezig als *crystallized competences*. Hier zijn

Figuur 3: Zandloperprofiel voor professionalisering



het in toenemende mate de eigen levens- en ervaringswijsheid, gepaard aan bestuurlijk inlevingsvermogen, die de toegevoegde waarde bepalen. Opdrachtgevers en klanten zoeken herkenning en identificatie.

Persoonlijke ervaring als ondernemer, bestuurder of in een andere rol in het maatschappelijke veld, kan hier veel waarde toevoegen.

Of de seniorprofessional deze laatste stap maakt, heeft wederom met durf te maken. De echte ondernemer wacht niet op z'n beurt of hij partner mag worden in het bureau waar hij werkt. Hij zoekt een kans zijn vleugels uit te slaan, zodra hij kan. Een ware meester laat zich niet knechten.

Voor zulke topprofessionals kan het lijken alsof professionalisering, in de vorm van serieuze zelfreflectie, aan hen niet meer is besteed. Niets is minder waar. Ze kunnen vanwege hun grote beïnvloedingskwaliteiten het zicht op hun effectiviteit gemakkelijk kwijtraken.² Ze geloven zichzelf gelijk hun klanten dit doen of lenen zich voor 'advocacy-praktijken'.³

Binnen adviesbureaus kan de stralende ster van de senior/partner leiden tot een besmettelijke 'verstopping' van de professionele ontwikkeling van hemzelf en van zijn omgeving (Mooney & Brinkerhoff, 2008).

Omgekeerd kan juist deze invloedrijke senior/partner zijn bureau op sleeptouw nemen naar een hoogwaardige professionele cultuur. Zonder extra inspanning, eenvoudig via het tonen van zijn vermogen tot twijfel en zelfreflectie.⁴

Conclusies

Het organisatieadviesvak is in de afgelopen eeuw sterk gedifferentieerd geraakt. Mede hierdoor is overeenstemming over een body of knowledge of een

den zijn nodig voor kennistoepassing en daadwerkelijke verandering. Verder biedt het zandloperprofiel een duidelijk perspectief voor de diverse fasen van ontwikkeling in de professionele loopbaan. Geen overbodige luxe, want er doen zich voortdurend valkuilen voor. Voor partners zijn deze vergelijkbaar met het zonnekoningensyndroom van succesvolle CEO's (Cools, 2005). Een echte topper weet daarom: hoogmoed voorspelt de val en tegenspraak voorkomt het. ■

Paul Kloosterboer is partner bij adviesbureau Cordes.

Noten

- 1 Pol, van der E., De ware professional: Minder is meer, *Managementsite*, 08-04-2008
- 2 Kloosterboer, P., 'De nieuwe kleren van de adviseur, andersom interviewen revisited' in *Management & Consulting*, nr.2, 2006
- 3 *Zorgvuldig werken*, Ernst Heijmanslezing door prof dr Sweder van Wijnbergen, in: *Management & Consulting* nr. 6, Mediawerf, Amsterdam, 2005.
- 4 Zijderveld, *Zekerheid en twijfel in het werk van de professionele organisatieadviseur*, Ernst Heijmanslezing, 8 november 2007 in de Rode Hoede te Amsterdam, ROA
- 5 Ooa project Canon van het Adviesvak. Redactie eerste opzet: Gerrit Eveleens, Hans Strikwerda, Anne S. de Jong, Natascha Walenberg en Jeroen Leenstra.

Literatuur

- Cools, K. - *Controle is goed, vertrouwen nog beter; over bestuurders en corporate governance* - Kon. Van Gorcum/Stichting Management Studies, Assen, 2005.
- De Sonnaville, J. - *Retorische aspecten van professionaliseren: Een zoektocht naar beroepsvorming met organisatieadviseurs* - Vrije

Een echte topper weet: hoogmoed voorspelt de val en tegenspraak voorkomt het

adviescanon een moeizame kwestie. Niettegenstaande dappere pogingen hiertoe.⁵ In dit gefragmenteerde veld houdt al sinds jaar en dag een één gedeeld referentiekader voor professionalisering stand: Het T-profiel. Toch is het T-profiel hetzelfde lot beschoren als de T-Ford: een historische mijlpaal die jarenlang het straatbeeld heeft gedomineerd, maar niet meer van deze tijd.

Het hier gepresenteerde zandloperprofiel biedt op twee fronten een meerwaarde ten opzichte van het T-profiel. Het zandloperprofiel maakt onderscheid tussen de ontwikkeling van adviesrollen en die van kennisgebieden. Het kennisgebied borgt dat de adviseur weet waarover hij het heeft. De rollen en vaardighe-

Universiteit, 2005.

- Ginkel, D. Van - *Adviseren met metaforen* - in: *Organisatiediagnostiek. Betekenis geven aan gedrag in organisaties*, M.M. Otto en J. van der Oever (red.) - Kluwer, Deventer, 2002
- Kwakman, F. - *Professionals & acquisitie, succesvol opdrachten verwerken in de zakelijke dienstverlening* - Academic Service, 2002
- Maister, D., - *Managing the Professional Service Firm* - The Free Press, New York, 1993
- Mooney, T., R.O. Brinkerhoff - *Courageous Training: Bold Actions for Business Results*, Berrett-Koehler, 2008
- Otto, M.M. - *Wat is waarheid, over professie, professionalisering en wetenschap* - Van Gorcum, 2007
- Reijnders, E. - *Interne communicatie voor de professional, naar een interactievisie* - Van Gorcum, 2006