

Competenties van organisatieadviseurs

Resultaten van een onderzoek naar wat organisatieadviseurs in hun adviestrajecten goed moeten kunnen.

Auteurs: Léon de Caluwé en Elsbeth Reitsma

Organisatieadvies is een betrekkelijk nieuw vak waarin mensen met diverse achtergronden en ervaring en vele disciplines samenkomen. Welke competenties hebben deze mensen nodig om bepaalde interventies (in verandertrajecten) te kunnen uitvoeren? Deze vraag staat centraal in een onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs.

Een dergelijk onderzoek is relevant om inzicht te geven in wat organisatieadviseurs nodig hebben. Het geeft aanwijzingen voor opleiding, ontwikkeling en selectie van organisatieadviseurs. Bovendien krijgt dit inzicht een empirische basis: er bestaan immers al overzichten van benodigde en gewenste competenties (zoals de BoKS van de Ooa; schema's uit andere landen of van bureaus), maar er is, voor zover wij weten, geen systematisch, empirisch onderzoek.

Iets wat iemand goed kan

Voordat we op het onderzoek ingaan, willen we toelichten hoe we tegen het begrip competentie aankijken. 'Competentie' is een lastig begrip, dat in theorie en praktijk heel verschillend wordt geïnterpreteerd. In ons onderzoek hanteren we als uitgangspunt: een competentie is iets wat iemand goed kan. Het is een (soms) latent vermogen dat effectief is in (een) bepaalde taak- of probleemsituatie(-s) op een wijze die waarneembaar is. Hiermee wordt aangesloten bij veel competentiedefinities die gericht zijn op gedrag – wat iemand doet en wat daardoor redelijk objectiveerbaar is - terwijl tegelijkertijd erkend wordt dat de persoon nog wel meer in huis kan hebben dan er op dat moment uitkomt. Competenties maken productief en zichtbaar wat men in huis heeft. Het gaat om kennis en expertise, maar uiteindelijk berusten competenties ook sterk op temperament, persoonlijkheid en intelligentie, waarvan we weten dat die nauwelijks veranderbaar of ontwikkelbaar zijn. Met andere woorden: het komt aan op kennis en ervaring, maar ook op iemands persoonlijke ontwikkeling en rijpheid. Dat het bij een competentie gaat om zichtbare knowhow, maar ook om minder tastbare en zichtbare persoonlijkheidskenmerken heeft als consequentie dat competenties maar tot op zekere hoogte aan te leren of te ontwikkelen zijn. Niet iedereen kan alles leren en niet alles is trainbaar.

We vonden het interessant om te onderzoeken welke competenties er in organisatieadviestrajecten toe doen.

Tacit knowledge

In dit onderzoek hebben we ervoor gekozen om de praktijktheorieën van ervaren organisatieadviseurs expliciet te maken. Ervaren organisatieadviseurs immers hanteren expliciet of impliciet regels, heuristieken en modellen om situaties te diagnosticeren en te bepalen welke aanpak of interventie geschikt is. Meestal zit dat in hun hoofd en meestal is die kennis of praktijktheorie 'tacit'. Niet zoveel organisatieadviseurs immers maken de stap naar het expliciet maken van hun praktijktheorie of hun aannames. Een klein aantal van hen doet aan collegiale consultatie of wederzijdse coaching; een nog kleiner aantal reflecteert op papier in de vorm van artikelen of proefschriften. In dit onderzoek willen we die collectieve ervaring opsporen en stapelen. We willen op die manier verbanden en inzichten opsporen die zich in de praktijk hebben ontwikkeld. We hebben, met andere woorden, de hoofden van veertig ervaren organisatieadviseurs leeg gemaakt met betrekking tot dit onderwerp.

De veertig organisatieadviseurs die betrokken zijn geweest bij dit onderzoek vertegenwoordigen ruim 900 (negenhonderd) jaar advieservaring.

Het onderzoek is niet volledig open opgezet. We hebben gebruik gemaakt van de reeds bestaande literatuur op dit terrein en we hebben overzichten gemaakt van interventies en competenties op basis van de ons ter kennis staande bronnen. Die overzichten hebben we gebruikt om het gesprek met de organisatieadviseurs te structureren. Daarbij zijn alle mogelijkheden voor afwijkende en aanvullende inzichten en aanpakken uiteraard open gebleven.

We hebben onze geïnterviewden twee tot vier cases voorgelegd, die een brede variëteit aan probleemsituaties vertegenwoordigen. Aan de hand van die praktijkcases zijn we gaan verkennen wat de probleemsituatie is, wat de organisatieadviseur belangrijk vindt, welke keuzes hij maakt en welke competenties hij nodig acht.

We gaan nu in op een aantal uitkomsten van het onderzoek. Meer uitkomsten en de precieze theoretische achtergronden en definiëring van de competenties, interventies en aanpakken zijn te vinden in het boek: 'Competenties voor organisatieadviseurs' (2006). Dat geldt ook voor een uitgebreide weergave van de opzet van het onderzoek.

Welke competenties zijn nodig?

Uit ons onderzoek blijkt dat er competenties zijn die iedere adviseur nodig heeft - jong of wat ouder, ervaren of onervaren. We noemen dit de basiscompetenties.

Verder zijn er competenties die specifiek samenhangen een expertmatige aanpak en met een procesmatige aanpak. De competenties bij de expertmatige aanpak zijn van belang in adviestrajecten waarin de adviseur alleen, of met een kleine groep uit de organisatie, een deskundig oordeel geeft of voorstel formuleert. De competenties horende bij de procesmatige aanpak zijn belangrijk in trajecten die gericht zijn op de inbreng van medewerkers uit organisatie(s); dus met veel mensen en een hoge mate van participatie.

De derde categorie competenties zijn de interventies die specifiek samenhangen met in te zetten interventies. Met interventie wordt hier bedoeld: één of een serie geplande veranderactiviteit(en) die erop gericht zijn het functioneren van organisatie(s) of samenwerkingsverbanden te vergroten.

<p>Aanpakspecifieke competenties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij een expertmatige aanpak: Ondernemerschap, marktgerichtheid, durf, onafhankelijkheid, resultaatgericht, kwaliteitsgericht, leiderschap, consulteren en risicobewust • Bij een procesmatige aanpak: Zelfbeheersing, organiseren, coalitie sluiten, energie, organisatiebewustzijn, coachen, persoonlijk beroep en besluitvaardigheid 	<p>Interventiespecifieke competenties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij interventies gericht: op strategische vraagstukken en vormen van toekomstbeelden en op processen tussen mensen: Organisatiebewustzijn • Bij interventies gericht: op aanpassen van de structuur in de organisatie of samenwerkingsverbanden; op het verbeteren van de bedrijfsprestatie via bedrijfsprocessen en op motivatie van werknemers mbv HRM-instrumentarium: Plannen, organiseren en resultaatgericht • Bij interventies gericht op beheersing en controle: Durf, plannen, resultaatgericht, omgang met details en problemen oplossen • Bij interventies gericht op training en ontwikkeling en op duurzaam leren en veranderen door interactie: Coachen en inspireren
<p>Basiscompetenties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veerkracht tonen: flexibel • Analyseren: analytisch, conceptueel denken, lerende oriëntatie en creativiteit • Beschouwen: oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visie ontwikkelen • Faciliteren: luisteren en sensitiviteit • Beïnvloeden: communiceren, optreden en overtuigingskracht • Vertrouwen wekken: integriteit, betrouwbaarheid, loyaliteit en gunstige sfeer creëren 	

Tabel 1: Overzicht basiscompetenties en aanvullende competenties voor specifieke interventies

In tabel 1 staan welke competenties nodig zijn. Onder in de tabel staan de basiscompetenties die alle adviseurs nodig hebben. Zij vormen de basis van elke adviseur en elke adviseur dient erover te beschikken.

Daarboven staan aan de linkerkant de twee aanpakken: expertmatig en procesmatig. Daarbij staan de competenties benoemd die bij deze aanpakken horen. Aan de rechter bovenkant staan vier groepen of clusters van interventies genoemd, die bij elkaar horen. Ook daarbij staan de competenties benoemd die bij deze clusters van interventies horen. Deze tabel vormt voor ons een mooi overzicht van groepen van basiscompetenties, aanpakken en competenties en (clusters van) interventies en competenties.

Kan elke adviseur alles?

Kan elke adviseur alle aanpakken en interventies uitvoeren? Of zijn er groepen van competenties die bij bepaalde interventies en bij bepaalde adviseurs horen? We hebben in ons onderzoek aanwijzingen dat basiscompetenties voor alle adviseurs (voor het beroep) belangrijk zijn. We hebben bovendien aanwijzingen, dat adviseurs tenminste de beide aanpakken moeten kennen en zich bewust moeten zijn van de keuze tussen de twee. Dat kan er overigens nog toe leiden dat men ziet dat men niet sterk is in een bepaalde aanpak. En dat kan er toe leiden dat men de adviesopdracht niet uitvoert, omdat men weet dat de effectiviteit laag zal zijn.

De interventies hebben interventiespecifieke competenties nodig. Deze competenties verwijzen naar clusters van interventies en competenties en dus naar profielen van adviseurs. Sommige clusters van interventies en competenties passen beter bij de ene adviseur dan bij de andere, zo denken wij.

Typologie van profielen

De vraag is of er een typologie is te ontwikkelen van profielen van adviseurs met bijbehorende competenties. Op basis van ons onderzoek constateren we, dat dat mogelijk zal zijn. Enerzijds zijn er de generieke basiscompetenties die iedere adviseur moet hebben. Elke adviseur zou ook aanpakspecifieke competenties moeten kennen en zo mogelijk beheersen. Bij voorkeur beheersen, omdat die aanpakken elkaar, zoals een schaatsbeweging, nogal eens afwisselen. Daarnaast zou een adviseur veelal één of enkele dominante interventies tot zijn repertoire moeten kunnen rekenen met de daarbij behorende competenties. Zelfinzicht en zelfkennis zijn daarbij van cruciaal belang: weten wat je wel (goed) kan, maar vooral ook weten wat je niet zo goed kan.

De vier groepen interventies die we gevonden hebben, zijn interventies gericht op:

- Verkenning en bewustwording, strategie en toekomstbeelden.
- Structuur, bedrijfsprocessen en HRM-instrumentarium.
- Beheersing en controle
- Training en ontwikkeling, processen tussen mensen, duurzaam leren en veranderen door interactie.

Wij denken dat deze vier groepen als aanzet tot een typologie van profielen van adviseurs zijn te zien.

Hulpmiddel bij professionalisering

We kunnen een competentie grofweg als volgt omschrijven: iets waar je goed in bent. In deze korte omschrijving zitten dan meteen een paar belangrijke implicaties. Namelijk, dat je dat van jezelf moet weten en daarom is zelfkennis zo'n belangrijk element bij de ontwikkeling van competenties. Waar ben je goed in en waar ben je niet zo goed in? Waar liggen jouw grenzen? Wat kun je ontwikkelen en wat is niet ontwikkelbaar?

Een tweede implicatie is, dat je goed en beter in iets kunt worden. Daar zit een aspect in van loopbaan, van het opdoen van ervaring, het groeien in je competenties.

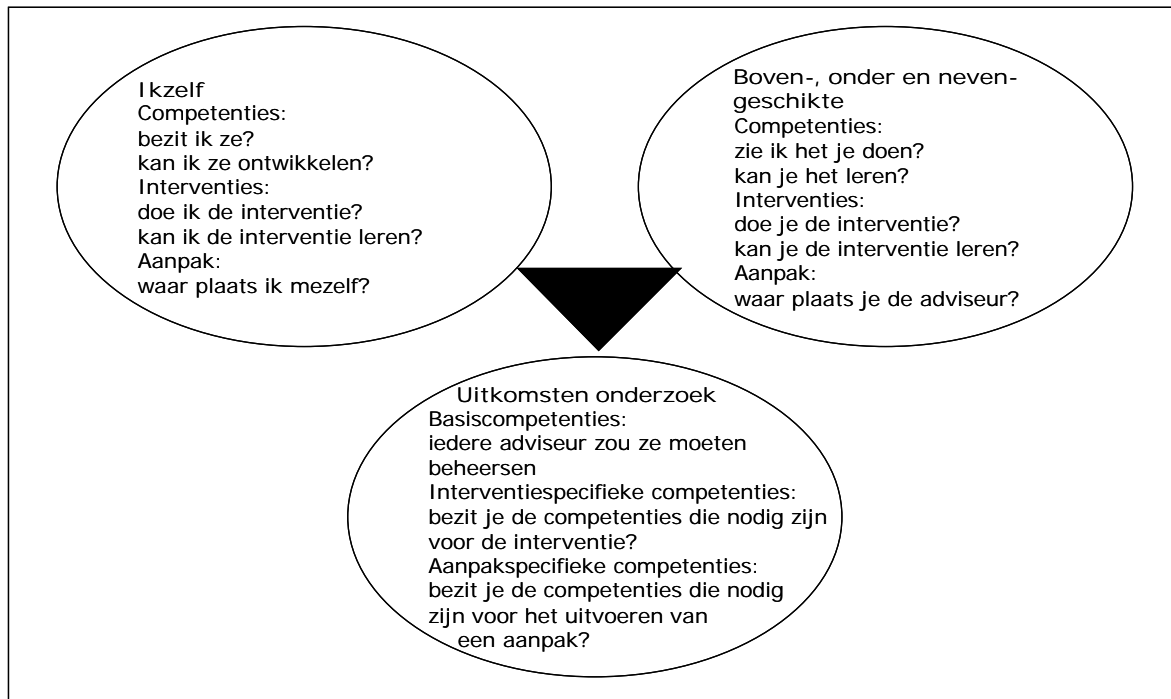
Een derde implicatie is dat je als professional kunt leren en zelfs moet leren, denken wij. Hoe gaat leren van organisatieadviseurs dan? Hoe kun je dat aanpakken?

Deze drie implicaties hebben de grondslag gevormd voor het zelftestinstrument dat wij op grond van ons onderzoek hebben ontwikkeld.

De zelftest is een 360 graden feedback instrument. De adviseur vult scorelijsten over competenties, interventies en aanpakken in en neemt de reflectievragen door. De adviseur vraagt datzelfde over hem/haar te doen aan een boven-, neven- en ondergeschikte. Door de scorelijsten en de reflectievragen te vergelijken en vervolgens het gesprek erover te voeren, ontstaat een beeld over waar de adviseur goed en minder goed in is en waar mogelijk ontwikkelkansen liggen.

Figuur 1 geeft de opzet van het instrument weer. Er zijn 3 perspectieven:

- ikzelf, de adviseur die het betreft,
- de onder-, neven- en bovengeschikte die hun mening over de adviseur geven,
- de uitkomsten van het onderzoek, dat als vergelijkingsmateriaal wordt gebruikt.



Figuur 1: Zelftest

Met de zelftest verwachten we het onderzoek productief te maken voor de ontwikkeling van individuele organisatieadviseurs en een bijdrage te leveren aan het professionaliseren van adviseurs met betrekking tot competenties in adviestrajecten.

Bron:

Caluwé, Léon de & Elsbeth Reitsma, *Competenties van organisatieadviseurs*. Mediawerf, 2006.

Caluwé, L. de & E. Reitsma, *Onderzoeksverslag: onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten*, Center for Research in Consultancy, Postgraduate opleiding management consultant, Vrije Universiteit, Amsterdam