

# Frank Kwakman over professionele dienstverlening



De professionele ontwikkelingslijn van Frank Kwakman, hoogleraar aan Nyenrode Business Universiteit en zelfstandig adviseur en onderzoeker, heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld van breed organisatieadviseur naar een 'brand' op het gebied van strategie, management en organisatie van professionele dienstverlening. Wat is volgens hem belangrijk in de ontwikkeling van professionals?

## INTERVIEW

Sibrenne Wagenaar en Hylke Oldenboom

### De professional, wie is dat?

Er bestaan veel verschillende definities van wat een professional en een professionele dienstverlener is. Ik kies bewust voor een specifiek perspectief. Een professionele dienstverlener is voor mij een organisatie die werkzaam is in een commerciële setting, is gebaseerd op het inzetten van intellectueel kapitaal, met frequent contact met klanten en met een dienstverlening die grotendeels bestaat uit maatwerk. De diensten worden geleverd door 'professionals': hoogopgeleide personen met gespecialiseerde kennis en vaardigheden op hbo- en wo-niveau. Door een specifiek perspectief te kiezen ontstaat een overzichtelijke set aan doelgroepen die ik kan benoemen en kwantificeren. Kijkend naar de toekomst spreken we veel over 'de nieuwe professional'. Kenmerkend voor de nieuwe professional is dat hij of zij meer competenties in huis heeft dan puur het vak vereist. Als nieuwe professional vervul je ook rollen als acquisiteur, relatie manager, projectleider, innovator en facilitator. Hier zit het 'nieuwe' in. Met een goede beheersing van je vak kom je er niet meer. Je hebt ook veel andere competenties nodig om juist je vak goed toe te passen.

### Waar zit het 'nieuwe' in?

Naar mijn idee zijn vijf competentiegebieden belangrijk voor de toekomst: bovenvakinhoudelijke competenties, klant- en branchegericht werken, personal branding, commerciële affiniteit en stijflexibiliteit (zie kader).

Zo zie je dat veel bedrijven de afgelopen tijd hebben geïnvesteerd in wat ik noem 'bovenvakinhoudelijke competenties'. Daarnaast wordt het steeds belangrijker om goed zicht te hebben op de markt waarin je je als professionele dienstverlener begeeft. Met name bedrijven in de commerciële sector zouden veel meer moeten doen met de markt. Wat speelt daar? Hoe ziet onze omgeving eruit? Wat zijn andere belangrijke spelers en waar zijn zij mee bezig? Wat zijn vergelijkbare initiatieven die in onze omgeving spelen? Hoe verhoudt zich dat tot ons werk? En wat zijn belangrijke business issues in het werk van onze klanten? Het wordt alleen maar belangrijker om een goede gesprekspartner te zijn van je klant.

De kunst is om als dienstverlener en professional onderscheidend te zijn. Waar liggen je talenten? Waar zitten je favoriete klanten? Waarin wil je investeren? En hoe ga je je zichtbaar maken? Het aanbod van professionals is overweldigend. Iedereen zit op

elkaars terrein. Het aantal zzp'ers neemt toe. Dit zijn allemaal bewegingen waardoor het aanbod grandioos groot wordt. En de transparantie voor de klant verdwijnt. Dit is hét moment om te investeren in personal branding. In een markt met vele aanbieders is het van belang je te onderscheiden. Wat is voor jou belangrijk in het werk? Wat kun je voor klanten betekenen? Ik ontmoet veel mensen met een zeer algemeen verhaal over wat ze doen. Het gaat er niet om dat je goed kunt vertellen wat je allemaal beheerst. Ik wil horen wat je denkt bij klanten teweeg te brengen. En wat je klanten zijn. Aan wat voor vraagstukken je een bijdrage kunt leveren. En wat je daartoe meebrengt aan expertise. Personal branding heeft op deze manier grote voordelen voor persoonlijke en professionele ontwikkeling: het scherpt je focus en maakt helder wat je wel en niet moet bijhouden van je vak. Ik noem deze vijf competentiegebieden ook heel expliciet omdat ik veel professionals tegenkom die hun vak het belangrijkste vinden. En je zult mij niet horen zeggen dat het niet belangrijk is, maar de andere competenties zijn minstens zo belangrijk.

### Wie is 'leading' als het gaat om ontwikkeling, de klant of de professional?

Hier is niet zo makkelijk een eenduidig antwoord op te geven. Wat ik zie is enerzijds dat de klant in toenemende mate op zoek is

## Competenties nieuwe professional

- 1. Bovenvakinhoudelijke competenties: competenties waarmee het initiële vakgebied beter tot zijn recht komt, zoals adviesvaardigheden, projectmanagement en persoonlijke presentatie.**
- 2. Klant- en branchegerichtheid: ontwikkelen van echte interesse voor klanten en branches om gesprekspartner te kunnen zijn bij voor klanten essentiële business issues.**
- 3. Personal branding: keuzes maken in je professionele loopbaan om zichtbaarder te zijn op de markt en tegelijk je professionele ontwikkeling een gerichte impuls te geven.**
- 4. Commerciële affiniteit: ondernemerschap, vermogen om te netwerken en ambitie om een bijdrage te leveren aan de commerciële inspanning van het bedrijf waar je als professional werkt.**
- 5. Stijflexibiliteit: kunnen werken in steeds wisselende combinaties van teams, coalities en belangen, zowel extern als intern gericht en in verschillende rollen.**

Uit: *De toekomst van professionals*, Frank Kwakman (2007)

## Over Frank Kwakman

**Frank Kwakman is hoogleraar en directeur van het Professional Services Institute aan Nyenrode Business Universiteit. Hij adviseert, doceert, publiceert en verricht onderzoek naar strategie en marketing van professionele dienstverleners op de veranderende markt.**



naar professionals met een duidelijk profiel. Klanten worden kritischer. Ik krijg steeds vaker de vraag van klanten waar ze op moeten letten als ze kijken naar de profielen op LinkedIn. Anderzijds is de professional zelf verantwoordelijk voor zijn ontwikkeling en welzijn. En daarmee voor het vormgeven van zijn of haar profiel. Daarnaast zie je dat ook dienstverleners op verschillende manieren 'leading' kunnen zijn. Werk je als dienstverlener vanuit een corporate model, dan zeg je: dit is onze markt, dit is wat we willen doen en welke professionals horen daarbij? Werk je als dienstverlener aan zeer complexe vraagstukken, dan zie je dat individuele professionals met een eigen naam in de markt in belangrijke mate het succes van het bureau bepalen. In die gevallen zou ik de ontwikkeling vrijer laten: vragen in de markt en inzichten en ontwikkelbehoeften van de professionals beïnvloeden elkaar dan sterk. Als je echte topprofessionals in je organisatie hebt, die ook goede relaties met klanten onderhouden, dan kun je erop vertrouwen dat er waardevolle ideeën en diensten worden ontwikkeld. Er zijn ook dienstverleners die werken vanuit een meer strategisch model: zij gaan uit van hun klantenkring en dan met name de strategische klanten: klanten die voor hen belangrijk zijn, want zij kunnen de dienstverlener helpen zich in de goede richting te ontwikkelen. De professionals en de klanten samen bepalen dan welke kant de organisatie op gaat. Daarbij wil ik benadrukken dat dit geen keurig top-down proces is. Bij strategieontwikkeling is het belangrijk een brede laag professionals in te zetten. Zij spelen, naast strategische klanten, een cruciale rol.

### **Hoe kun je dit relateren aan het werken vanuit je eigen passie?**

De nieuwe professional stelt zichzelf voortdurend vragen als: waar word ik door geïnspireerd? Waar ligt mijn passie? Waar ben ik echt goed in? En richt op basis hiervan zijn werk in. Dat is nooit anders geweest, dat is echt 'des professionals'. Ik denk wel dat het heel ongericht kan zijn als je niet ook een specifiek toepassingsgebied of klant domein kiest. Je kunt vanuit je competenties en aanbod op de markt afstappen. Ik denk alleen dat je dan vooral in de

breedte leert. Stel dat het faciliteren van leernetwerken het concept of vakgebied is waar je je als professional mee bezighoudt. Dan gaat het faciliteren van een netwerk bij een overheidsinstelling toch anders dan bij een adviesbureau of winkelketen. We hebben de neiging zo breed mogelijk en met zo veel mogelijk verschillende concepten de markt te betreden. Maar wil je je als professional echt ontwikkelen en verdiepen, wil je je inhoudelijke concept verfijnen en aanscherpen, dan is het de kunst om aan te sluiten bij meer specifieke vragen in een specifieke klantengroep. Met een te algemene aanvliegroute maak je je eerder minder aantrekkelijk voor de markt.

### **Zijn we niet eigenlijk vooral op zoek naar authenticiteit?**

Ik ben een tegenstander van competentie management, dat maakt dat we dezelfde soort mensen krijgen. We ruilen het momenteel in voor talent management, waar ik veel meer in geloof. En dan komt het erop aan om naast inzicht hebben in je talenten helder te formuleren aan welke vragen je een bijdrage kunt leveren. Om dat helder te kunnen formuleren heb je al veel gedaan: je hebt een toepassing, je hebt een rol benoemd, je weet wat het de klant oplevert, hoe je herkenbaar kunt zijn voor de markt, je aandacht naar de markt aangescherpt. Het vraagt vervolgens om durven kiezen: dit is wie ik ben. Als je net begint als professional, moet je lekker alles aanpakken wat je tegenkomt en interessant lijkt. En na een paar jaar zeg je dan: dit zijn de opdrachtgevers voor wie ik werk, dat zijn de vraagstukken waar ik bij betrokken wil zijn, dat zijn de mensen met wie ik dingen wil doen, dat is de manier waarop ik aan mijn vak wil werken en mezelf wil ontwikkelen.

Bij mij ontstond het moment van specialiseren vrij laat, eigenlijk pas op mijn 45<sup>ste</sup>. Ik heb toen gekozen voor de professionele dienstverlening als werkterrein. En dat heeft optimale herkenbaarheid in de markt opgeleverd. Ik krijg nu vragen waar ik op zit te wachten, waar ik blij van word. Ik krijg ook wel eens vragen die niet bij me passen, maar die herken ik vrij snel. Sommige van dat soort vragen helpen me ook om volgende stappen te zetten. Je moet niet te lang bij een thema blijven hangen vind ik. Gesprekken met klanten en collega-professionals helpen me om mijn thema te blijven zien als onderdeel van een breder perspectief, en ik vind het boeiend om zo nu en dan mee te gaan in die bredere thema's. Daarin vind ik nieuwe verdieping die me zo boeit. Ik had ook nog steeds workshops in acquisitie kunnen geven. Voor klanten is het soms fantastisch om te werken met professionals die al tien jaar hetzelfde doen: zij hebben een schat aan ervaring en het thema is in hun handen helemaal gerijpt. Maar die manier van ontwikkelen moet bij je passen. Ik hou ervan om elke zeven jaar het roer om te gooien, iets nieuws op te pakken. Op een bepaald moment maak ik keuzes en sla ik een nieuwe richting in, vaak wel voortkomend uit de thema's waar ik dan mee bezig ben.

### **Hoe kan een omgeving ondersteunend zijn aan professionele ontwikkeling?**

Ik werk puur vanuit mijn interesse naar vragen waar klanten mee bezig zijn. Die vragen boeien mij. En van daaruit formuleer ik een persoonlijke ambitie. Daar komt bij dat ik niet voor een baas werk, wat maakt dat ik veel ruimte heb om mijn eigen ondernemerschap vorm te geven. Ik kan mijn eigen omgeving creëren. En als een omgeving me niet meer past, ga ik weg. Waarom hebben we zo'n enorme golf van zzp'ers? Daar is geen goed onderzoek naar gedaan, maar mijn beeld is dat grote

organisaties het ondernemerschap van professionals niet goed aan kunnen. Een topprofessional wil mee ondernemen, wil zich mede eigenaar voelen van de organisatie. Ik geloof erg in modellen waarin eigenaarschap en ondernemerschap sterk met elkaar zijn verbonden. En er bestaan inmiddels allerlei vormen om dit in praktijk te brengen, denk aan goede optieregelingen, collectieve strategievormingsprocessen, professionals verbinden met belangrijke strategische klanten.

### **Wat heeft jou tot nu toe geholpen in je professionele ontwikkeling?**

Ik geloof ergens in, heb opvattingen. Deze overtuigingen heb ik voor mezelf ontwikkeld in de verschillende omgevingen waarin ik heb gewerkt. Ik ben gevoed door de praktijk. Ik vind het belangrijk dat je als professional een mening hebt over je vak, dat je kleur bekent. Als junior consultant ben ik echt het diepe in gesprongen, zonder enige begeleiding. Daar heb ik heel veel van geleerd. Sommige stappen hebben pijn en moeite gekost. Als je één of twee keer per maand iets lastigs moet doen is dat ook zeker niet erg. Je grenzen over gaan, soms tegen beter weten in iets moeten doen helpt. Dat soort ervaringen zijn van levensbelang. Je blijkt tot iets in staat wat je van jezelf niet verwacht had. Je ontdekt nieuw terrein. Je komt andere mensen tegen. Pijnmomenten helpen om te ontdekken wat echt bij jezelf hoort.

Na enige tijd kreeg ik de uitnodiging om partner te worden. Dat zou betekenen dat ik andere junior consultants zou begeleiden. Deze vraag heeft me aan het denken gezet over wat ik wel en niet wil. Ik heb er goed over nagedacht en besloten het niet te doen. Ik realiseerde me dat ik zelf de interessante dingen wilde doen, met strategieontwikkeling bij klanten bezig zijn. Ik ben mijn eigen pad gaan uitzetten, en fouten op dat pad heb ik allemaal zelf gemaakt. Ik voel me onafhankelijk. Doordat ik de oudste was van vier kinderen heb ik vroeger al veel zelf uit moeten zoeken. Ik heb geleerd goed voor mezelf te zorgen. In de loop van de tijd heb ik geleerd deze onafhankelijkheid te verbinden met anderen. Onafhankelijkheid dient pas een doel als je dit kunt koppelen aan de omgeving waarin je werkt. En ik vind het belangrijk om iets te betekenen voor anderen. In die zin is mijn ambitie ook sterk gericht op individuele professionals waar ik mee samenwerk.

Wat ik boeiend vind in de ontwikkeling van professionals is de kracht die je gaat ontnemen aan jezelf als persoon door het ouder worden. In plaats van de methodiek of het vak, komt je eigen inzicht en ervaring meer centraal te staan. Je zet jezelf in als persoon. Je kunt je goed inleven in vragen van klanten, je kunt meebewegen. En klanten benaderen je vanwege de brede hoek van waaruit je mee kunt denken. «

## Professionals aan het woord

DOOR SIBRENNE WAGENAAR

**Maaïke Smit,**

### **Adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company**



Twee jaar geleden maakte ik de overstap naar een adviesbureau. Ik had al veel ervaring met het ontwerpen van leertrajecten en een nieuwe kant van het werk was als adviseur betrokken zijn bij organisaties.

Wat ik echt geleerd heb, is niet alleen op het project zelf te focussen maar ook te kijken naar hoe ik mijn rol zo kan vormgeven dat ik de mensen met wie ik werk ondersteun en verder help.

#### **Hoe geef jij je ontwikkeling vorm?**

Erin springen, gewoon doen. Dat is wel een belangrijk motto voor mij. En daarbij samenwerken met collega's die ik inspirerend vind én waarbij ik me veilig voel om nieuwe dingen uit te proberen. Eén voorbeeld was een project dat ik samen met een ervaren collega deed. Elke activiteit bij de klant hebben we zorgvuldig voor- en nabesproken. Deze gesprekken gingen naast de inhoud over de manier waarop we met elkaar wilden werken, wie welke rol had, wat belangrijke momenten in het gesprek waren, wat effectief was, en wat we wilden leren of hadden geleerd. En over wat we van elkaar konden leren.

Op een gegeven moment ben ik trekker van het project geworden. Mijn collega vervulde de rol van schaduwadviseur. Ze stelde me veel vragen die me hielpen reflecteren en ze stimuleerde me om gebeurtenissen ook vanuit andere perspectieven te bekijken. Ik weet waar ik haar voor kan bellen.

#### **Wat zijn andere concrete strategieën die je gebruikt om te blijven leren?**

Iets dat me erg helpt in mijn leren is het schrijven van brieven, aan mezelf of aan collega's. Als mijn hoofd vol zit, ga ik schrijven om mijn gedachten op een rij te zetten. Het dwingt me om ergens gericht over na te denken en te structureren. Het is een krachtig moment van reflectie. Daar komt bij dat ik vaak waardevolle reacties krijg van degenen aan wie ik de brief stuur.

Het volgen van een opleiding heeft me ook geholpen in mijn ontwikkeling. Ik wilde me graag bekwamen als coach. En coachen is iets wat ik iets minder snel 'zomaar' uitprobeer. Ook omdat het een 1-op-1 activiteit is en daardoor lastiger te leren van een collega. De opleiding heeft me vooral geholpen meer zelfvertrouwen te krijgen: een gevoel van 'dit kan ik'. En het gaf me een duidelijke leerfocus gedurende de opleidingsperiode. In mijn werk was ik er daardoor expliciet mee bezig: in welke werksetting kan ik iets oefenen, met welke collega kan ik het er eens over hebben?

#### **Welke tip wil je meegeven aan andere professionals die hun eigen leren willen vormgeven?**

Op het moment dat je alles als experiment ziet, durf je er ook makkelijk in te springen. Het hoeft niet allemaal in 1 keer goed. Zorg er voor dat je mensen om je heen hebt die je steunen om er een goede leerervaring van te maken. «