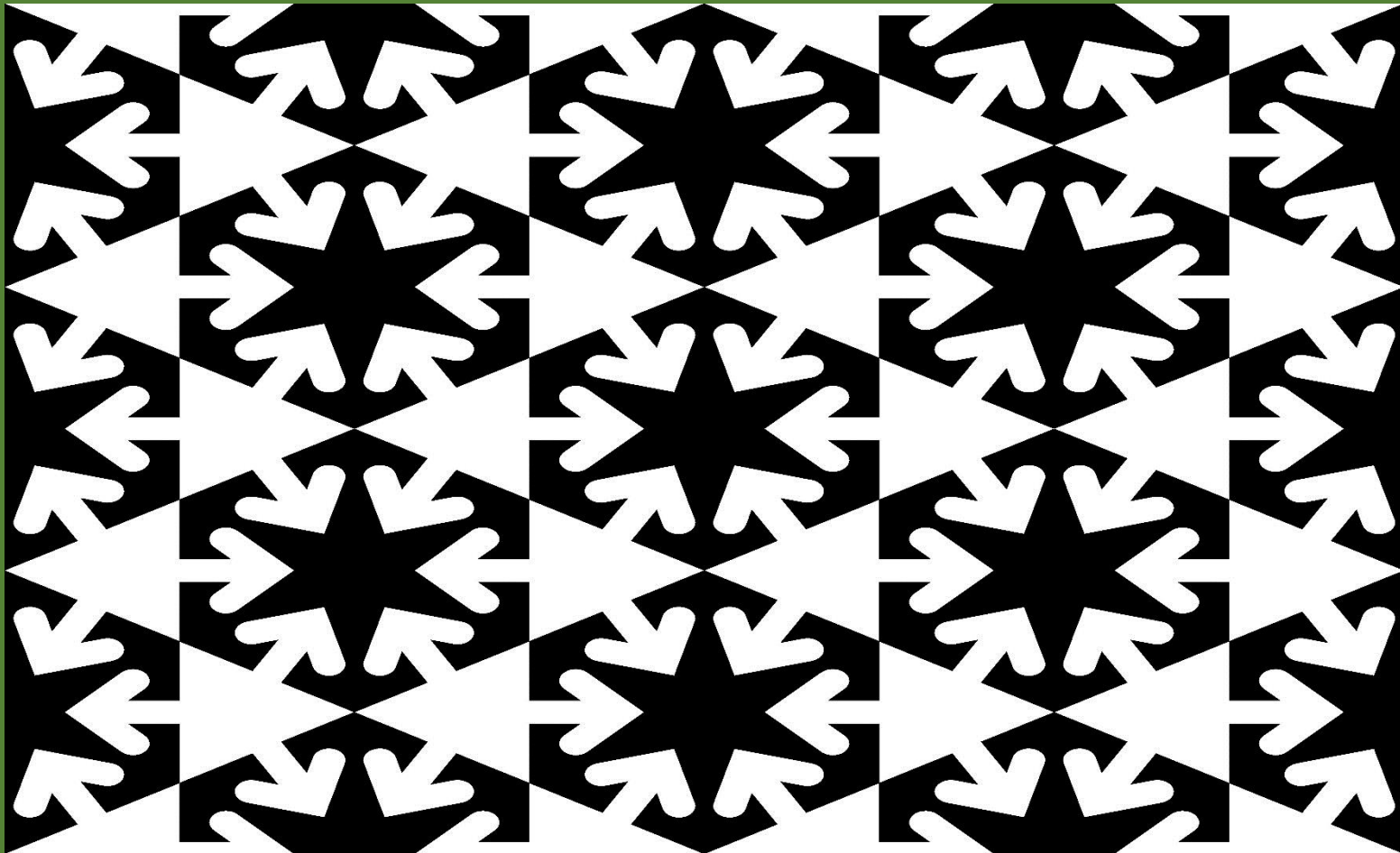




De 10 capabilities van de nieuwe adviseur

Het Sioo-ICMCI Capabilities Model



De 10 capabilities van de nieuwe adviseur

Nieuwe tijden, nieuwe kennis en kunde voor consultants

Het Sioo-ICMCI Capabilities Model 2018

Kennis en kunde van consultants

Het zal niemand ontgaan. De huidige, vierde, industriële revolutie heeft ver- en diepgaande gevolgen voor organisaties en de maatschappij. Door zijn snelheid: meer exponentieel dan lineair als gevolg van de verwevenheid in de wereld en het feit dat nieuwe technologie nog weer nieuwere technologie voortbrengt. Door zijn systeemimpact: de transformatie van het hele systeem, in en tussen landen, bedrijven, sectoren en de samenleving. Door de nieuwe manier waarop technologie integreert in de samenleving en zelfs het lichaam¹. Daarmee heeft deze revolutie ook gevolgen voor consultants en consultancy. Er is sprake van een paradigmawisseling. De samenleving verandert in een rap tempo naar een informatiesamenleving. In organisaties wordt het verwerken van data en beelden van meer economische betekenis is dan de bewerking van fysieke materialen. Organisaties komen met andere vragen, hebben behoefte aan andere aanpakken en het consultancy vak verandert mee. Het is lastig om te zien wat er nu precies verandert. Bij paradigmaverschuivingen blijven de bestaande opvattingen, methodes, aanpakken, modellen, theorie en praktijken naast de nieuwe bestaan. Uber is sinds 2012 in Nederland actief op de markt met een radicaal ander businessmodel, maar naast Uber bestaan de bekende grote taxibedrijven en de talloze zelfstandige taxi's ook nog steeds. Uber heeft niet zomaar een nieuw vervoersconcept. Het is gebaseerd op uitgangspunten die een aantal opvattingen over bijvoorbeeld werkgevers-/werknemerschap en organiseren op losse schroeven zet. Opvattingen die ook gevolgen hebben buiten Uber. Consultants maken deel uit van de veranderingen bij hun klanten en in de consultancysector. Ze zitten er midden in. Dat maakt dat elke consultant (deels) andere observaties doet en tot andere conclusies komt die uiteen lopen van 'het loopt zo'n vaart niet, ik doe het al jaren zo en dat zal ook nog jaren zo gaan' tot 'als ik even niet oplet dan nemen algoritmen en robots mijn werk over. Ik moet dus zorgen dat ik meerwaarde kan leveren boven, naast of met een algoritme en een robot.'

Sioo is al geruime tijd bezig te onderzoeken wat consultancy in de informatiesamenleving aan nieuwe en bestaande kennis en kunde van consultants vraagt. We zijn in 2013 begonnen met de onderzoeken die geleid hebben tot White papers², het boek Nieuwe Businessmodellen voor Consultants³ en een nieuw Sioo

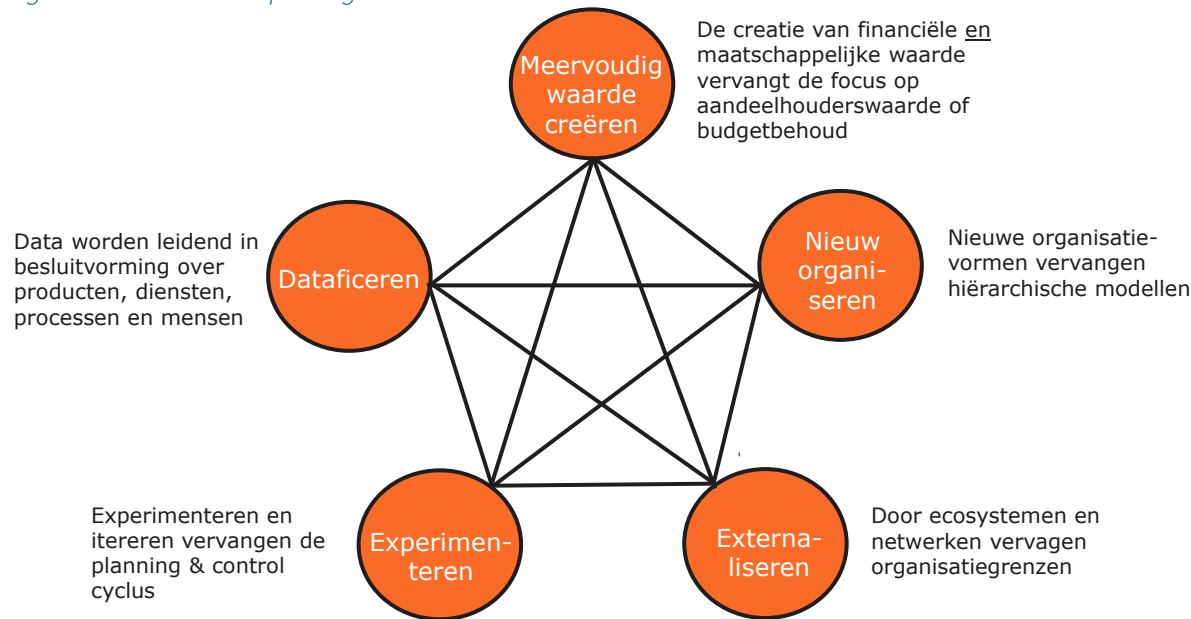
¹ Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.

² De vijf gamechangers voor consulting, De Business Model Mixer voor Consulting, Drie nieuwe business modellen in consulting.

³ de Man, A.P., de Man, M., & Stoppelenburg, A. (2015). *Nieuwe Business Modellen in Consulting: Changing the game*. Mediawerf.

programma voor consultants; het Consulting Program & Community.⁴ De achtergrond van ons onderzoek en de vernieuwing in onze programma's is dat consultants op dit moment in de tijd tot taak hebben de omslag naar de informatiesamenleving te begeleiden. Dat is een belangrijke maatschappelijke opgave. Om dit te concretiseren, ontwikkelden we het trendspentagram (figuur 1). Dit geeft vijf relevante trends in organisaties weer, die in de nieuwe context van belang zijn en waar adviseurs over mee moeten kunnen praten⁵.

Figuur 1: Het Trendspentagram



Dat vraagt ook om nieuwe capabilities voor de adviseur. De volgende stap in ons proces is dan ook het concretiseren en expliciteren wat er anno 2018 aan kennis en kunde van consultants in de informatiesamenleving verwacht mag worden.

In deze whitepaper publiceren we het Sioo-ICMCI Capabilities Model 2018:

- In hoofdstuk 1 presenteren we het model en de algemene uitgangspunten waarop het model gebaseerd is.
- In hoofdstuk 2 gaan we de diepte in en duiden verschillen en overeenkomsten tussen de bestaande modellen en de onze.
- In hoofdstuk 3 vertalen we de consequenties van het Sioo-ICMCI Capabilities Model naar de professionalisering van consultants

⁴ <https://www.sioo.nl/opleiding/consulting-program-and-community/>.

⁵ de Man, A.P., 2017, *Is advies een vorm van nostalgie?*, Sioo blog, 16 augustus, <https://www.sioo.nl/actueel/blog/is-advies-een-vorm-van-nostalgie/>.

Het Sioo-ICMCI Model is geen diskwalificatie van de bestaande modellen, maar bouwt daar op door, op basis van nieuwe inzichten. (in appendix I motiveren we de keuze voor het ICMCI framework als basis voor het Sioo-ICMCI Capabilities Model).

We realiseren ons ook dat lezers vanuit hun achtergrond en praktijk op zoek zullen gaan naar hun 'stokpaardjes'. Die vinden zij soms terug in ons model, soms ook niet. Ook dat is geen diskwalificatie. Een beknopt model vereist nu eenmaal dat er keuzes gemaakt worden; keuzes voor datgene dat in deze tijden volgens ons aandacht van consultants behoeft. Met het expliciteren en verspreiden van het Sioo-ICMCI Capabilities Model willen we innovatie in de Consultancy sector stimuleren. Dat past in onze zoektocht naar het zichtbaar maken van wat er gaande is in de sector en daar, als kennisinstituut, mede richting aan geven.

Tot slot: we presenteren in deze paper 'versie 2018' van het Sioo-ICMCI Capabilities Model. In 2019, 2020 en volgende jaren publiceren we updates, waarin we nieuwe, actuele inzichten verwerken. 'Versie 2018' is niet bedoeld als Capabilities Model voor de toekomst van het adviesvak. Die toekomst is net als de toekomst van de samenleving te ongewis. In de komende periode kunt u van ons ook een aantal verdiepende papers op aspecten van het Model verwachten.

Marguerithe de Man

Ard-Pieter de Man

1. Sioo-ICMCI Capabilities Model

Geen enkel model is waardenvrij. Daarom expliciteren we hieronder de uitgangspunten van het Sioo-ICMCI Capabilities Model.

Uitgangspunten

Zowel de gekozen indeling als de nadere invulling van het Sioo-ICMCI Capabilities Model zijn gebaseerd op een aantal uitgangspunten.

1. De consultants vormen geen homogene beroepsgroep, maar een heterogene verzameling professionals die vanuit verschillende rollen opereren. We onderschrijven dan ook de definitie van de ICMCI dat *'... a consultant shall be defined as one who helps organisations to solve issues, create value, maximise growth and improve performance through the application of their knowledge, techniques and assets to provide objective advice, expertise and specialist skills which the organisation may be lacking. This definition shall include those consultants who work alone as a singleton, as a partner or employee of a practice or firm and those who work as internal consultants in an organisation or government body whose primary purpose is not management consultancy'*⁶.
2. De transformatie van de samenleving die onder invloed van de vierde industriële revolutie gaande is, heeft verstrekkende maar nog onbekende gevolgen. Consultants hebben de verantwoordelijkheid om zich bewust te zijn van de effecten van hun handelen op de richting waarin de samenleving zich ontwikkelt.
3. Ook al ligt de economische crisis en de daarmee gepaard gaande crisis in de consultancysector inmiddels achter ons, uitgangspunt voor het Sioo-ICMCI Capabilities Model is de noodzaak om consultants terug te krijgen op de kaart als professionals die economische waarde toevoegen aan organisaties en de samenleving, mede door het ontwikkelen van nieuwe kennisproducten, andere werkwijzen en nieuwe businessmodellen.
4. Anders werken en anders leren zijn de factoren die verschil gaan maken tussen consultants die in de termen van de oude Maister⁷ tot de dynamo's en dobberaars gaan behoren. Doorgaande professionalisering moet echter aangevuld worden met andere manieren van werken en leren, Knowmadisch⁸, om de uitdagingen waar zij voor staan aan te kunnen.
5. Proces en inhoud dienen voortdurend hand in hand te gaan en zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden.
6. Voor consulting in de informatiesamenleving blijft een deel van de competenties uit, bijvoorbeeld, de Boks⁹ en het ICMCI framework van belang, maar alertheid op achterhaalde theorie en modellen blijft geboden.

Het Sioo-ICMCI Capabilities Model (tabel 1) is bedoeld als streefprofiel; een wenkend perspectief. Het is een stip op de horizon die consultants helpt om regie te nemen en te houden over hun professionele ontwikkeling. Het daagt ze uit om doorlopend, 'beyond expectations', organisaties verder te helpen in de vraagstukken, waarmee ze in deze overgangperiode naar de informatiesamenleving geconfronteerd worden. Het Model biedt geen eindtermen of uitputtende

⁶ International Council of Management Consulting Institutes. (2013). *CMC Certification Scheme Manual*, versie 1.1, 24 januari, <http://www.icmci.org/download/?id=17668929&>, p. 3.

⁷ Maister, D. H. (2012). *Managing the professional service firm*. Simon and Schuster.

⁸ Moravec, J. W. (2013). Knowmad society: The "new" work and education. *On the Horizon*, 21(2), 79-83.

⁹ De Boks is in het Ooa-ICMCI model door de Ooa met een vertaaltabel omgezet.

opsomming van competenties, zoals de Boks. De afzonderlijke bullets zijn beknopt geformuleerd. Daarachter gaan 'werelden' van ondersteunende of voorwaardelijke kennis en/of noodzakelijke skills schuil.

Tabel 1: Het Sioo-ICMCI Capabilities Model

Sioo-ICMCI Capabilities Model 2018 Sioo Consulting Program & Community ©	
Business insight	
Client business context knowledge and skills	Consulting business knowledge and skills
• Ik beschik over diepgaande kennis van de sector waarin ik actief ben en over het vermogen om me snel in te werken in nieuwe sectoren. • Ik ken mijn klant, zijn klanten, partners, processen, systemen en leidende technologie. • Ik volg aandachtig de actuele, sociale, maatschappelijke, politieke, economische en technologische ontwikkelingen en ben in staat de verbanden te zien en op basis daarvan voorlopige conclusies te trekken over de richting waarin de sector van mijn klant zich zal bewegen. • Ik maak gerichte keuzes als het gaat om ontwikkelingen en trends die ik met meer aandacht volg dan andere. • Ik weet contextuele complexiteit te hanteren, niet te simplificeren en denk niet in geïsoleerde vraagstukken of trends, maar ik kijk holistisch naar wat er speelt. Op basis daarvan weet ik verschillende toekomstscenario's te schetsen.	• Ik heb een visie op consulting en de bijdrage daarvan aan de samenleving en maak die zichtbaar in de keuzes die ik als professional maak. • Ik heb een eigen onderscheidende specialisatie op markt én klant die me waardevol maakt voor klanten en collega's. • Ik maak in mijn praktijk doorlopend ruimte om waarde proposities op basis van nieuwe businessmodellen voor consulting te ontwerpen en in de markt te zetten. Ik beschik daartoe over een voor mij passende eigen werkwijze. • Ik weet per opdracht de juiste keuze te maken voor een omzetmodel (uurtje/factuurtje t/m investeren in klant) en kan daarbij de balans tussen onafhankelijkheid en financiële betrokkenheid bij mijn klant goed managen. • Ik beschik over een heldere strategie om via weloverwogen sociale-mediakanalen mijn producten, diensten en boodschappen uit te dragen en ik monitor het effect van mijn invloed, zowel offline als online.

Technical capabilities

Functional specialization knowledge and skills

- Ik ben up to date ten aanzien van de kennis en kunde op mijn vakgebied en heb een visie op de ontwikkelingen in mijn vak.
- Ik heb een breed overzicht over de aangrenzende kennisdomeinen en de actuele ontwikkelingen en vraagstukken daarin.
- Ik hou de internationale literatuur op mijn vakgebied bij.
- Ik beschik over methoden en technieken om in mijn praktijk zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek te doen.
- Ik experimenteer in mijn werkpraktijk met nieuwe inzichten en weet ideeën om te zetten in kennis en repertoire.
- Ik ontwikkel inzichten die ook voor een zeer gespecialiseerd publiek interessant zijn.

Organization knowledge and skills

- Ik begrijp de rol en de kansen en mogelijkheden van informatievoorziening in organisaties.
- Ik beschik over voldoende kennis en kunde over meervoudige waardecreatie en het meten van impact, zodat ik organisaties kan helpen om tot andere businessmodellen te komen, waardoor ze financieel gezond zijn en kunnen werken aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.
- Ik anticipeer in mijn opdrachten op toekomstige, mogelijke en denkbare organisatieconcepten en businessmodellen voor de organisatie.
- Ik begrijp het ecosysteem waarin mijn klanten werken en kan hen aangeven waar de kansen liggen om het ecosysteem te versterken, c.q. het ecosysteem beter te benutten.
- Ik ben in staat om, rondom de voorliggende vraagstukken, de benodigde data te verzamelen en om deze te gebruiken in mijn aanpak of ik weet met mijn aanpak data te genereren.
- Ik help mijn klanten om meer experimenterend en itererend te werken.

Consulting capabilities

Consulting process knowledge and skills

- Ik ben in staat om me te verhouden tot en te acteren in het, in hedendaagse organisaties steeds veranderende, speelveld van opdrachtgevers en hun vraagstukken.
- Ik ben tech savvy en beschik over een, voor mijn type klussen en vraagstukken, adequaat repertoire aan online tools, apps en technologie. Ik weet die op een dusdanige wijze in te zetten dat ze versnelling in het proces brengen en participatie bevorderen.
- Ik ben in staat om in verschillende rollen en vanuit verschillende posities bijdragen te leveren aan de vraagstukken die er voor mij toe doen.
- Ik ben bekend met actuele veranderinterventies, bijvoorbeeld op basis van nudging, serious gaming, gamification, , crowdsourcing platforms, VR/AR. Ik weet wanneer ik deze kan inzetten. In mijn netwerk zitten mensen die weten hoe dit moet.
- Ik werk face to face en online nauw samen met andere (in- en externe) professionals en met mijn klant.

Change knowledge and skills

- Ik heb een breed overzicht over de beschikbare kennis en kunde in het vakgebied en kan expliciteren welke kennisdomeinen voor mij relevant zijn en waarom juist die.
- Ik handel methodisch en kan op navolgbare wijze verantwoording afleggen over de door mij gemaakte keuzes en de wijze van de uitvoering daarvan.
- In mijn handelen wordt zichtbaar dat ik kan spelen met de, voor mij relevante, theoretische inzichten en concepten en dat ik reflecteer op mijn eigen experimenten/acties.
- Ik ontwerp, passend bij de context en het waartoe van het vraagstuk, op basis van design thinking een proces van iteraties , interventies en experimenten die direct waarde toevoegen. Daarbij is de kwaliteit van de noodzakelijke in te brengen expertise gewaarborgd.

Values and behaviour	
Ethics and professionalism	Reflective skills
- Ik beschik over zelfkennis die me in staat stelt de juiste keuzes te maken ten aanzien van mijn positionering en profilering in het vak, de keuze van contexten, rollen en klussen en mijn doorgaande professionele ontwikkeling. - Ik ben in staat om mijn eigen ethische normen te expliciteren en handel daarnaar.	- Ik ben niet bang om te falen; 'fail fast, learn fast' is mijn motto. - Ik ben me bewust van mijn normen, waarden en overtuigingen, mijn mens-, maatschappij- en wereldbeeld en het effect daarvan op mijn handelen. Ik ben bereid en in staat deze te onderzoeken. - Ik kan mijn reflectie structureel en methodisch inpassen in mijn werkcritme.
Personal and interactive skills	Dynamic capabilities
- Ik weet mezelf overtuigend te positioneren en het vertrouwen en de acceptatie van betrokken stakeholders te krijgen voor de uitkomsten van onderzoek en de noodzakelijke interventies. - Ik heb de vermogens om het spel, de kritieke spelmomenten en de interactie tussen belangrijke actoren te doorzien. In onduidelijke en ongestructureerde situaties blijf ik vooruit denken om op het juiste moment te interveniëren.	- Ik heb mijn personal knowledge management op orde en ben voortdurend op zoek naar nieuwe kennis. Daarbij is leren en professionaliseren meer dan het volgen van opleidingen en trainingen. - Ik geef betekenis aan wat ik vind, combineer, construeer, deconstrueer en conceptualiseer. Ik deel (online en offline) kennis en inzichten met anderen, ook als die nog niet 'af' zijn. - Ik ben een netwerker en ga relaties aan met steeds nieuwe personen uit vreemde domeinen om te leren en om samen te werken. - Ik ken mijn eigen voorkeuren in leren en professionaliseren, mijn groeven en uitdagingen en weet 'how to kill my darlings'.

2. Wat is nieuw/anders dan voorheen?

Om te vergelijken wat nieuw en anders is dan voorheen gaan we uit van het ICMCI framework dat op eenzelfde abstractieniveau is geformuleerd als het Sioo-ICMCI Capabilities Model.

Van competenties naar capabilities

Begin jaren '90 van de vorige eeuw brak het begrip competenties goed door in de wereld van opleiden en trainen¹⁰. Inmiddels is het echter een sleets begrip geworden; een afvinklijstje bestaande uit containerbegrippen die elke lading of uitdaging verloren hebben. Dat doet niks af aan het begrip competenties en het oorspronkelijk gedachtegoed erachter, maar wel aan wat de term aan connotaties los maakt bij professionals.

In de organisatie-theorie wordt gesproken over dynamic capabilities¹¹; het vermogen van organisaties om doelbewust te werken aan het betekenis geven, opbouwen, integreren en configureren van zowel in- als externe kennis en kunde. Daarmee kunnen organisaties bestaande routines en gebruiken doorbreken en veranderen en zich zodoende aanpassen aan de snel veranderende wereld. Het Sioo-ICMCI Capabilities Model sluit aan bij dat gedachtegoed. De term 'capabilities' wordt gebruikt om het belang te benadrukken van het doorlopende aanpassingsproces en het kunnen doorbreken van eigen handelingsroutines van consultants. Daarbij gaat het niet langer om steeds een beetje beter te worden, maar om ook sprongen te kunnen maken. Dus niet langer alleen inductief, of deductief te werk gaan maar ook abductief.

Andere opbouw

Het Sioo-ICMCI Capabilities Model is een mengvorm van het origineel van de ICMCI én de Ooa versie (zie ook het volgende hoofdstuk). Hier laten we zien wat we veranderden.

¹⁰ Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (1993). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.

¹¹ Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

Tabel 2: De opbouw van het Sioo-ICMCI Capabilities Model

Sioo-ICMCI Capabilities Model 2018 Sioo Consulting Program & Community ©	
Business insight	
Client business and context knowledge and skills	Consulting business knowledge and skills
Technical capabilities	
Functional specialization	Organizational knowledge and skills
Consulting capabilities	
Consulting process knowledge and skills	Change knowledge and skills
Values and behaviour	
Ethics and professionalism	Reflective skills
Personal and interactive skills	Dynamic capabilities

Tabel 2 laat de hoofdelementen uit ons model zien. Dit verhoudt zich tot het ICMCI raamwerk op de volgende manier:

- Bovenaan het model staat *Business insight*. Daarin gaat het zowel over 'de klant' als over de consultingsector. Diepgaande kennis van de klant en zijn context is van cruciaal belang om vraagstukken te duiden en te begrijpen wat er speelt en gaat spelen, zodat de consultant snel toegevoegde waarde kan leveren. Dat is net zo cruciaal als dat consultants weten wat hun plek en propositie in het speelveld van de consulting sector is, wat de trends en ontwikkelingen in die sector zijn en wat hun eigen onderscheidende propositie is .
- Vervolgens houden we in het model de ICMCI volgorde aan en volgt *Technical competence*. Dat veranderden we in *Technical capabilities*, onderverdeeld in de eigen diepgaande vakkennis (*functional specialization*) en organisatiekundige kennis en vaardigheden (*organisation knowledge and skills*). Dat laatste maakten we tot een aparte categorie, omdat ons inziens de organisatiekundige kennis afgelopen jaren teveel naar de achtergrond is geschoven en de huidige organisatievraagstukken om diepgaande organisatiekundige kennis vragen. De Ooa kiest op het niveau van de Technical competence voor *reference to other specialisations*. Wij integreren dit in *functional specialization*, die wel sterk van inhoud verandert.
- Wij namen de, door de Ooa in de Nederlandse versie toegevoegde, *Consulting competence* als aparte categorie over. Die heet in onze versie *Consulting capabilities*. Daarbij heeft de *Organization science*, die daar in de Ooa variant onder valt, in het Sioo-ICMCI Capabilities Model een eigen plaats en een geheel andere invulling gekregen.
- In de categorie *Values and behaviour* volgen we de Ooa op het al eerder genoemde *professional development* na. Dat vervangen we door *Dynamic capabilities*.

Veranderingen per 'capability'

Naast een iets ander hoofdindeling van de capabilities, zijn de grootste veranderingen te vinden in de precieze inhoud van elk van die capabilities. Tabel 3 geeft aan waar het Sioo-ICMCI raamwerk afwijkt van het Ooa-ICMCI raamwerk.

Tabel 3: Gedetailleerde vergelijking

Sioo-ICMCI Capabilities Model 2018 Sioo Consulting Program & Community ©	
Business insight	
Client business and context knowledge and skills	Consulting business knowledge and skills
In Nieuwe Business Modellen voor Consulting bepleiten we dat vergaande specialisatie op markt een must is. Toch benadrukt het Sioo Model meer dan dat van de ICMCI dat het voor consultants ook noodzakelijk is om over vermogens te beschikken om zich snel diepgaand in te werken in nieuwe sectoren. Dat is namelijk een belangrijke vaardigheid in het kader van de persoonlijke wendbaarheid en om direct toegevoegde waarde te kunnen leveren. In het kennen van de klant legt het Sioo Model net wat andere accenten. De trends en ontwikkelingen die de sector raken, zijn ons inziens niet alleen van belang voor de huidige opdracht, maar ook ten behoeve van het gidsen van de organisatie in de koers op middellange en langere termijn. Ze zijn ook belangrijk voor het maken van keuzes in de eigen ontwikkeling. Consultants gespecialiseerd in een sector kunnen dan bepalen welke trends en ontwikkelingen zij beter moeten volgen dan andere.	In het Sioo Model benadrukken we dat kennis over de consulting sector niet langer alleen voldoende is. Voor consultants van nu is het ook noodzakelijk om een visie te hebben op de ontwikkelingen in de consulting sector en daarmee hun handelen richting te geven. Ook heeft het Sioo Model meer aandacht voor de vermogens van consultants om steeds weer nieuwe proposities voor de markt te ontwikkelen met een bewust gekozen omzetmodel. Ten aanzien van de marketing van producten en diensten en de eigen professionele identiteit benadrukt het Sioo Model het bewust gebruik van sociale-media kanalen.

Technical capabilities	
Functional specialization	Organizational knowledge and skills
Het ICMCI framework benadrukt bij 'Functional specialization' kwantitatieve elementen: beschikken over een diploma, vier jaar werkervaring en demonstreren van professionaliteit aan de hand van een case uit de eigen beroepspraktijk. Het Sioo Model benadrukt het belang van up to date zijn en blijven in het eigen vakgebied, bijdragen aan de ontwikkeling van dat vakgebied door eigen kennisontwikkeling middels experimenten en kwalitatief en kwantitatief onderzoek en het beschikbaar stellen van deze kennis aan anderen. Een wellicht kleine toevoeging lijkt dat bij literatuur nadruk wordt gelegd op het bijhouden van internationale literatuur. De afgelopen jaren is ons echter gebleken dat veel consultants te veel kijken naar 'local heroes' en geen kennis hebben van internationale ontwikkelingen op het vakgebied.	Organisatiekundige kennis en -vaardigheden zijn in het ICMCI framework onderbelicht. Ze hoeven geen informatiespecialist te zijn, maar consultants anno nu kunnen niet zonder inzicht en begrip van de rol van informatie in organisaties. Consulting in de informatiesamenleving kan ons inziens niet zonder stevige basis op dit terrein, nu informatie tot de kapitaalsbasis van de organisatie behoort, een parameter in organisatieontwerp is geworden en buiten de structuren georganiseerd wordt. Het Sioo Model verwijst voor de organisatie- en bedrijfskundige kennis en kunde naar de vijf ¹² grote organisatieuitdagingen die zijn opgebouwd rondom het trendspentagram waar consultants, die 'beyond expectations' leveren, in hun opdrachten aan bijdragen.
Consulting capabilities	
Consulting process knowledge and skills	Change knowledge and skills
De categorieën Consulting process knowledge and skills en Change knowledge and skills vallen in het ICMCI framework onder Consulting skills. Deze skills vallen uiteen in veel verschillende elementen. Inhoudelijk zit hier dan ook het grootste raakvlak tussen de Boks van de Ooa die het adviesproces volgt in zijn opbouw en het ICMCI framework. Het ICMCI framework gaat achtereenvolgens in op Engagement management, Assignment management, Consulting knowledge, Consulting process techniques, Tools and methodologies en Risk and quality management. Van oudsher gaat er onder vakgenoten veel aandacht uit naar deze capabilities. Het Sioo Model benadrukt ten aanzien van het Consulting process én de Change knowledge een aantal nieuwe elementen: - Het vermogen om met de steeds complexer wordende opdrachten en opdrachtgeversrelaties om te gaan. Denk aan organisatie-overstijgende vraagstukken, maar ook aan opdrachten in zelforganiserende organisaties. - Het belang voor consultants om handig te zijn met technologie, omdat die mogelijkheden biedt die ze voorheen niet hadden. - Het aanjagen van nieuwsgierigheid naar nieuwe types interventie, naast alle bekende interventies. - Het belang van methodisch handelen en het beschikken over een brede vakkennis en de noodzaak om op andere manieren te werken dan in de gebruikelijke gefaseerde aanpakken, namelijk meer itererend en experimenterend. Dat is fundamenteel echt iets anders, dan stap voor stap bijsturen en doordetaileren in een lineair gepland proces.	

¹² de Man, de Man en Stoppelenburg. (2015). Ibid.

Values and behaviour	
Ethics and professionalism	Reflective skills
Personal and interactive skills	Dynamic capabilities
In de categorie Values and behaviour zijn maar weinig fundamentele veranderingen, met uitzondering van het vak Dynamic capabilities. Er zijn echter wel wat opmerkingen te maken. In de turbulente tijden waarin we leven is consulting nooit 'just consulting'. Juist omdat de informatiesamenleving nog in ontwikkeling is, zijn veel gevolgen ervan nog niet duidelijk. 'Unintended consequences' van op zich goed bedoelde acties zullen zich zeker voor doen en zijn per definitie onvoorspelbaar. Dit vraagt daarom meer dan voorheen oplettendheid van de adviseur. Doorlopende reflectie en bewustzijn op normen, waarden, overtuigingen en het eigen mens- en maatschappijbeeld zijn daarmee dus van groot belang. Professional Development, in het Sioo Model Dynamic Capabilities, vraagt in deze tijd wel om fundamenteel andere capabilities. Het is een doorgaand proces van kennis zoeken, betekenisgeven en kennis delen in het perspectief van beter worden in het vak. Het gaat er om met andere, ook niet betrokken collega's tot mooiere/betere oplossingen te komen voor vraagstukken, dan een consultant alleen of met de bekende perspectieven van collega's kan. Het gaat om bijdragen aan de ontwikkeling van anderen en hun vraagstukken. Dat vraagt om pro-activiteit, creativiteit, innoverend vermogen en collaboratief samenwerken. Daarbij wordt informatie en kennis uit verschillende contexten en netwerken verworven, om met behulp van experimenten nieuwe kennis te creëren en die te delen. Social media spelen een bepalende rol in het bouwen van netwerken met kennispartners en het verspreiden van kennis.	

3. Implicaties voor opleiding en ontwikkeling van consultants

In de hoofdstukken hiervoor is het Sioo-ICMCI Capabilities Model gepresenteerd en toegelicht, waarbij is aangegeven dat het geen eindtermen document is maar een streefprofiel op basis waarvan consultants richting kunnen geven aan hun ontwikkeling. Het model heeft echter zowel implicaties op het niveau van de persoon als op het niveau van de instituties in de consultancy sector.

Persoonlijk niveau

Consultants staan voor twee uitdagingen. De eerste is kritisch te onderzoeken op welke terreinen ze nieuwe capabilities te ontwikkelen hebben. De tweede uitdaging betreft de manieren waarop ze aan hun doorgaande ontwikkeling werken. Ze moeten deze aanpassen aan de huidige tijd en opnieuw “leren-leren”.

Wat

Veel consultants hebben de neiging om met name te investeren in de ontwikkeling van hun skills en veranderkundige bagage. Dat is een te smalle basis voor de uitoefening van het vak in de informatiesamenleving. Het capabilities model nodigt uit tot verbreding van de domeinen voor doorgaande professionalisering. Van consultants wordt verwacht dat zij breed op de hoogte zijn van wat er speelt er in de samenleving. Ook is door de grote aandacht voor procesvaardigheden, de organisatiekundige kennis te veel naar de achtergrond verdwenen, terwijl de informatiesamenleving juist op die kennis een grote impact heeft.

Ten aanzien van de terreinen waarop consultants nieuwe capabilities te ontwikkelen hebben zien wij met name de volgende uitdagingen:

- Het combineren van een brede nieuwsgierigheid met een heldere focus
- Up to date blijven met de laatste ontwikkelingen in het eigen vakgebied en de sector. Dit betreft de meer traditionele kennisverwerving die vaak verwaarloosd wordt. De uitdaging daar is om niet alleen nationaal maar ook internationaal bij te blijven in het eigen specialisme
- Up to date raken met nieuwe businessmodellen en organisatieconcepten en die kritisch kunnen beoordelen op pro's en con's in een bepaalde context
- Leren om onderzoek te blijven doen in het eigen specialisme en om op basis van dat onderzoek te werken aan de verspreiding van eigen kennisproducten op de gekozen profileringsthema's
- Op een systematische wijze in interactie met klanten en collega's werken aan de ontwikkeling van vernieuwende waardeproposities c.q. de herontwikkeling van bestaande waardeproposities
- Het ontwikkelen van veranderkundig en interventiekundig handelingsrepertoire om met klanten op itererende en experimenterende wijze aan organisatieontwikkeling te werken
- Vaardiger worden in het hanteren van technologie

Hoe

Consultants leren in het werk en van het werk, door de combinatie van methodisch handelen, reflectie, feedback en intervisie. Ze leren ook naast het werk in opleidingen en trainingen. Deze laatste worden weloverwogen gekozen om bepaalde aspecten van de beroepsuitoefening op een hoger plan te brengen. Tussen deze twee benaderingen bestaat nog een gebied waar op andere wijze geleerd kan worden, waarbij gezamenlijke ontwikkeling met collega's en het werkveld centraal staat.

Dat vraagt om:

- De bereidheid om 'erop uit te gaan': contacten en relaties aangaan, ook buiten de directe vertrouwde cirkel
- Op zoek te gaan naar collega's, soms uit heel andere organisaties of werelden, die over kennis en vaardigheden beschikken die helpen om je doel te bereiken.
- Kennis delen : zichtbaar, vindbaar en navolgbaar zijn
- Door de juiste mensen gevonden worden voor een volgende uitdaging

Om dat te realiseren is het noodzakelijk dat consultants:

- Werken aan hun online zichtbaarheid
- Beschikken over een strategie om online kennis te zoeken en te verwerken zijn daarin selectief, maar zorgen ook dat ze gevoed, geïnspireerd en uitgedaagd worden door onverwachte bronnen
- Leren om goed gebruik te maken van het overweldigende en laagdrempelige aanbod aan activiteiten en bijeenkomsten in zowel de online als f2f wereld

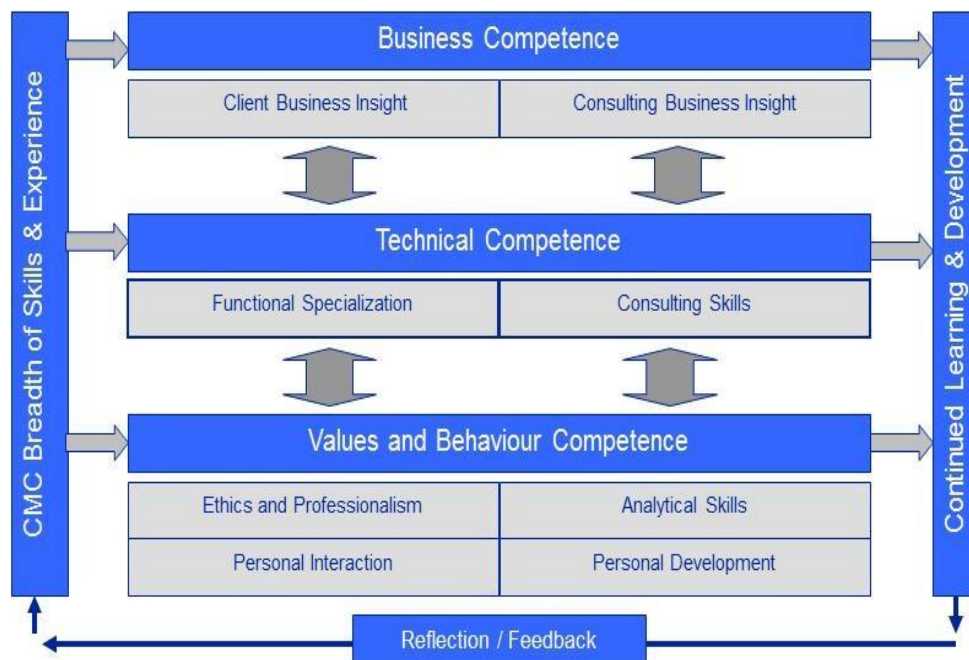
Samengevat draait het om het ontwikkelen van de attitude en de vaardigheden om het informele, sociale leren vorm te geven. Dit wordt steeds meer bepalend om bij te blijven in het vak.

Instituten

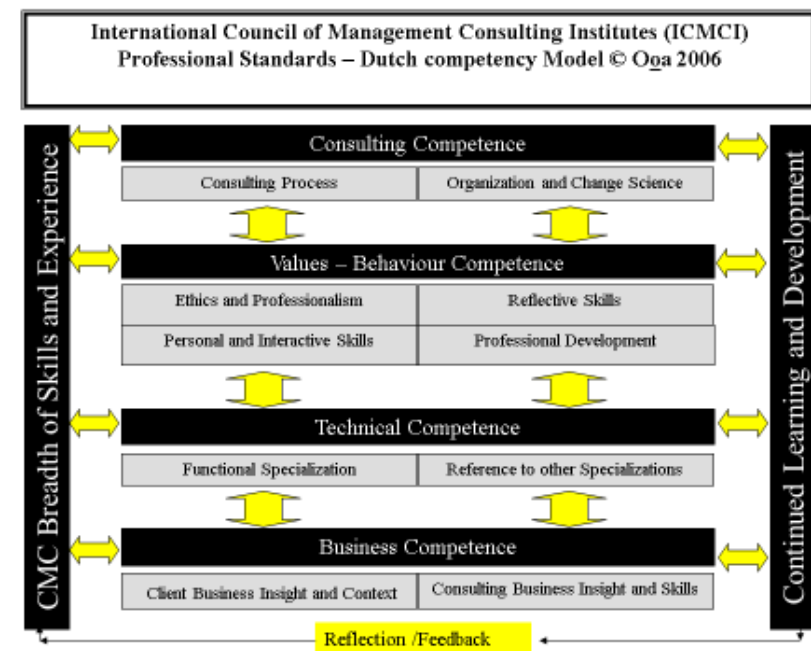
Eerder schreven we dat er drie groepen actoren zijn die mede bepalend zijn voor de snelheid waarmee de sector zich vernieuwt. De adviesbranche, klanten en instituten. In deze paper richten we ons voornamelijk tot adviseurs. Tegelijk willen we als een van de instituten in de adviesbranche een oproep doen aan de andere partijen. Aan de Ooa en de Roa vragen we om ook actief te werken aan de actualisatie van de richtinggevende documenten zoals de Boks, het Ooa-ICMCI framework en de code in het licht van de informatiesamenleving. Collega opleiders nodigen we uit om zich te laten inspireren door het Sioo-ICMCI Capabilities Model en in lijn daarmee net als Sioo programma's te ontwikkelen. Daarmee nemen we dan als opleiders, misschien vooruitlopend op de marktvraag, onze verantwoordelijkheid voor het vak en de samenleving.

Appendix I: Het ICMCI en Ooa framework

In het wordingsproces van het Sioo Model hebben we geëxperimenteerd met eigen modellen. Cirkels, taartpunten en ingewikkelde grids, met steeds andere clusters van capabilities, brachten ons verder in het denk- en zoekproces rondom vragen als 'Wat wordt anders?', 'Wat blijft en wat verdwijnt?'. Ze beklifden echter niet in een vormgeving en ordening die herkenbaar was. Die ontstond wel toen we de door ons geformuleerde capabilities in het ICMCI framework 'laadden'. Dat paste wonderwel. Het ICMCI framework wordt internationaal gehanteerd. Er is ook een Nederlandse versie in omloop: het Ooa 2006 Dutch Competency Model. Om de essentie van het Sioo-ICMCI Capabilities Model goed tot zijn recht te laten komen pasten we het framework op een aantal punten aan.



Figuur 2: ICMCI Competence framework



Figuur 3: Het Dutch competency Model van de Ooa

De Ooa gebruikt haar versie van het ICMCI model naast de BOKS (de Body of Knowledge and Skills), die vormgegeven is rondom het adviesproces. Vanaf het begin van de ontwikkeling van de Boks is gezegd:

“De wijze waarop een adviesproces wordt doorlopen, verschilt van adviseur tot adviseur en van situatie tot situatie. De fasen kunnen op achtereenvolgende of in willekeurige volgorde worden doorlopen, elke fase kan meerdere keren worden doorlopen en er kunnen zelfs fasen worden overgeslagen. Het beschreven proces is een ijkproces waaraan de adviseur zich kan relateren het adviesproces.” (Boks 4.0 Ooa)

Toch heeft dit ijkproces altijd de zweem van een lineair van A tot Z proces. Het past ons inziens niet bij consulting anno nu, waarin vooral andere manieren van veranderen in opkomst zijn. Manieren die in de BOKS misschien wel helemaal in stap 4 ‘Oplossen, ontwerpen en ontwikkelen’ zijn te typeren. Het ICMCI framework had dus niet alleen onze voorkeur vanwege het feit dat het internationaal in gebruik is, maar ook omdat het in de opbouw meer ruimte geeft aan de ontwikkelingen in het consultancy vak die zowel over de inhoud als over het proces, de manier van werken en de consultant zelf gaan.



Sioo
Newtonlaan 209, 3584 BH Utrecht
(030) 291 30 00 sioo@sioo.nl
www.sioo.nl