

# 3 Onderscheiden met expertise

## 3.1 Inleiding

Expertise is een van de gebieden waarmee wij ons kunnen onderscheiden van concurrenten. De twee andere onderwerpen zijn samenwerken en ethiek. Dit hoofdstuk behandelt de vraag hoe wij ons met expertise kunnen onderscheiden. Allereerst zullen we expert moeten worden en daar gaat de volgende paragraaf over. Dan volgt een paragraaf met de verschillende expertisegebieden waaruit we een unieke, eigen combinatie kunnen kiezen. Expertise veroudert echter en de voorsprong is tijdelijk van aard. We moeten onze expertise dus ontwikkelen om bij te blijven, maar we kunnen ook nieuwe expertise creëren als we daar kansen voor zien. Het scheppen van nieuwe expertise mislukt echter nogal eens en paragraaf 3.4 gaat in op de succesfactoren van een nieuwe praktijkgroep. De laatste paragraaf behandelt het verbeteren of vernieuwen van expertise.

## 3.2 Wat is een expert?

Professionals die zich willen onderscheiden met expertise zullen eerst expert moeten worden. Dreyfus en Dreyfus<sup>1</sup> hebben in kaart gebracht hoe de vorming van een expert verloopt en zij onderscheiden de vijf stadia zoals weergegeven in figuur 3.1.

Professionals doorlopen dus een aantal stadia om hun vak onder de knie te krijgen. Als ze goed worden begeleid, ontwikkelen ze zich van afgestudeerde tot praktijkdeskundige of expert. Hun begeleider legt de regels die in de praktijk opgaan uit, zodat ze delen van het werk kunnen uitvoeren. In de praktijk komen ze echter zo veel verschillende variaties van de werkelijkheid tegen dat er momenten of perioden van wanhoop zijn. De regels blijken weinig houvast te bieden en de professional vraagt zich af of hij het vak ooit zal leren. Volgens de gebroeders Dreyfus is deze wanhoop een noodzakelijk kwaad. Deze emotionele periode leidt er namelijk toe dat niet alleen de linker hersenhelft actief is die verantwoordelijk is voor een analytische benadering; door de wanhoop wordt ook de rechter hersenhelft geactiveerd die in staat is om grotere verbanden en patronen te zien. Deze helft van ons brein helpt ons om hoofd- van bijzaken te onderscheiden. Voorwaarde is wel dat we de regels relativeren en loslaten en dat we onze eigen koers durven varen. Dit leidt tot experimenten op basis van eigen, verworven inzicht en dit is wat maatwerk mogelijk maakt. In het begin zal de professional nog bewust moeten nadenken over de aanpak die hij volgt, maar in de laatste fase is ook dat niet meer nodig.

<b>Beginner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De senior verdeelt de taak in onderdelen die de beginner kan herkennen</li> <li>• De senior geeft regels voor de acties per onderdeel</li> <li>• De junior volgt de regels</li> </ul>
<b>Gevorderde beginner</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De junior doet ervaring op en begint verschillen in context te herkennen</li> <li>• Hij herkent nieuwe aspecten van de taak in verschillende situaties</li> <li>• De senior voegt regels toe die alleen te begrijpen zijn na wat ervaring</li> </ul>
<b>Vaardige professional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De junior is overweldigd door alle variaties en vraagt zich af of hij het vak ooit zal leren</li> <li>• Het loslaten van de veilige regels en het nemen van risico's is nodig om verder te komen</li> <li>• Hij gaat hoofd- en bijzaken onderscheiden</li> <li>• Hij voelt zich verantwoordelijk voor deze keuze en acties die eruit volgen</li> <li>• Hij is emotioneel betrokken: verheugd als het goed gaat, teleurgesteld als het fout gaat</li> </ul>
<b>Bedreven professional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De meer afstandelijke benadering van het begin is voorbij</li> <li>• De junior is betrokken en accepteert de risico's en angst die bij maatwerk horen</li> <li>• Het wordt steeds makkelijker om situaties te onderscheiden</li> <li>• Wel moet nog nagedacht worden over de te volgen aanpak</li> </ul>
<b>Expert</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De junior is expert geworden</li> <li>• Hij ziet wat er aan de hand is en weet wat er gedaan moet worden</li> <li>• Hij onderscheidt automatisch situaties die allemaal om andere acties vragen</li> <li>• Zijn reactie is intuïtief: hij hoeft niet meer na te denken</li> </ul>

### 3.1 Hoe professionals zich tot expert ontwikkelen

De expert ziet wat er aan de hand is en weet wat er gedaan moet worden. Een expert is dus een professional met ervaring die maatwerk levert op basis van eigen inzicht. Een expert volgt geen regels van anderen meer, maar heeft zijn eigen regels ontwikkeld waarmee hij nieuwe en onbekende situaties aankan.

#### *Experts worden gemaakt en niet geboren*

Volgens Ericsson en anderen<sup>2</sup> blijkt uit onderzoek dat het een mythe is dat experts geboren worden. Zelfs Mozart, vaak beschouwd als wonderkind, is door zijn vader die een bekende muzikleraar en componist was, al heel vroeg onder handen genomen zodat hij kon uitgroeien tot expert op jonge leeftijd. Volgens de onderzoekers is er minimaal tien jaar nodig om expert te worden in welk vakgebied dan ook en kan deze periode meer of minder wijs besteed worden. In figuur 3.2 staan de tips die zij geven aan professionals die streven naar excellentie. Veel personen zijn niet in staat om experts te herkennen. Echte experts leveren volgens de onderzoekers meetbare, constante, superieure kwaliteit. Een groot misverstand is volgens hen dat expertise vastgelegd kan worden in een kennismanagementsysteem.

Dit bevat hoogstens wat data en documenten. Expertise vraagt tien jaar om ontwikkeld te worden, maar dan moet deze periode wel goed besteed worden.

<b>Bezint eer gij begint</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begin er alleen aan als je echt wilt</li> <li>• Tien jaar is de minimum periode om expert te worden</li> <li>• Er is geen shortcut en hard werken is noodzakelijk</li> </ul>
<b>Train bewust</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak het jezelf moeilijk en train vaardigheden die je nog niet beheerst</li> <li>• De meeste mensen trainen zich in wat ze al redelijk kunnen</li> <li>• Je komt sneller vooruit door je <i>comfort zone</i> te verlaten</li> </ul>
<b>Zoek een coach</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zoek een expertcoach die het vak beheerst en echt de tijd voor je neemt</li> <li>• Verander van coach naarmate je verder komt: topexperts hebben topcoaches</li> <li>• Ontwikkel je innerlijke coach: blij jezelf evalueren en bijsturen</li> </ul>
<b>Zoek pijnlijke feedback op</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Professionals die expert willen worden hebben een goed zelfbeeld</li> <li>• Zoek pijnlijke feedback op en ga die niet uit de weg</li> <li>• Selecteer een coach die de waarheid zegt</li> </ul>
<b>Zorg voor steun</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experts hebben naasten die in hen geloven en hen steunen</li> <li>• Zorg voor enthousiaste supporters</li> </ul>

### 3.2 Tips voor professionals die expert willen worden

### 3.3 Vier soorten expertise

Expertise kan ontwikkeld worden in vier verschillende gebieden: vak, branche, klant en geografie. Zie figuur 3.3 voor een toelichting.

<b>Vak</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complexiteit: eenvoudige of ingewikkelde vragen</li> <li>• Domein: generalist, specialist, ...</li> </ul>
<b>Branche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profit: bouw, banken, media, ...</li> <li>• Non-profit: zorg, woningcorporaties, ...</li> <li>• Overheid: ministeries, provincies, gemeenten</li> </ul>
<b>Klant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klein, middelgroot, groot</li> <li>• A, B, C, ...</li> </ul>
<b>Geografie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Landen</li> <li>• Regio's</li> <li>• Steden</li> </ul>

### 3.3 Vier expertisegebieden voor professionals

## Vakexpertise

In ons vakgebied kunnen we allereerst een aantal keuzen maken die te maken hebben met de complexiteit van de vragen van de klant, maar ook met het domein waarin we willen opereren.

### Vakexpertise en complexiteit

In het vorige hoofdstuk is het positioneringmodel van Nanda toegelicht dat vier typen bureaus onderscheidt op basis van de complexiteit van de vragen die zij behandelen. Hij onderscheidt commodity-, procedure-, ervarings- en expertisebureaus. Een commodity-bureau focust op eenvoudige klantvragen. Een procedurebureau voert vooral opdrachten uit waarvoor het eigen regels heeft ontwikkeld. Een ervaringsbureau onderscheidt zich met 'grijs haar' en heeft professionals die moeilijke problemen kunnen aanpakken omdat ze deze al eerder hebben opgelost. Een expertbureau tot slot is in staat om unieke problemen op te lossen die zich niet eerder voorgedaan hebben. Hiervoor ontwikkelen ze eigen, nieuwe theorieën en leveren ze maatwerk. Het commodity- en procedurebureau beschikt over professionals die beginner of gevorderde beginner zijn in de definitie van Dreyfus. Zij volgen de regels uit handboeken of checklists van hun kennismanagement systeem. De professionals bij een ervarings- of expertbureau zijn expert in de definitie van Dreyfus.

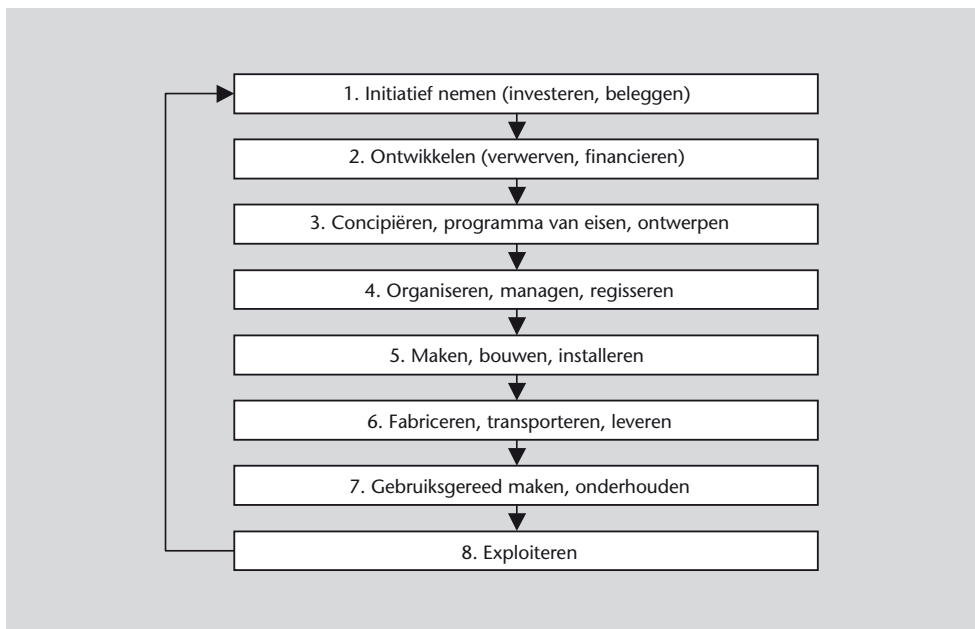
Baaij, van den Bosch en Volberda<sup>3</sup> hebben het verschil tussen een ervarings- en expertisebureau uitgewerkt voor managementadviesbureaus. Ervaringsbureaus hevelen volgens hen bestaande, goede oplossingen, oftewel *best practices*, over van de ene naar de andere organisatie. Expertisebureaus daarentegen creëren *next practices*. Zij helpen hun klanten om de regels in hun bedrijfstak te veranderen en – als dit lukt – wordt hun klant de nieuwe standaard. Als voorbeeld geven zij Nokia dat samen met een managementadviesbureau uitgedacht had hoe het de standaard zou zetten in de telecomindustrie. De telecom, een nieuwe industrietak, kon niet terug vallen op bestaande voorbeelden. Volgens de auteurs is er meer sprake van een continuüm dan van verschillende bureaucategorieën. De problemen van klanten vragen vaak een mix van bestaande en nieuwe oplossingen. Ook voor andere typen professionals zal dit waarschijnlijk opgaan. Het verschil tussen de vier typen bureaus is gradueel. Echter, elke positie heeft andere consequenties voor de manier waarop u uw bureau runt en daarom is een keuze wel noodzakelijk.

### Vakexpertise en domeinkeuze

De meeste professionals vervullen een activiteit in een groter geheel, proces of keten. Zo vervullen ingenieurs activiteiten in het bouwproces van gebouwen, wegen of andere infrastructuur dat zich laat weergeven als in figuur 3.4.<sup>4</sup>

De derde en vierde fase geven het traditionele werkgebied van de ingenieursbureaus weer. Hun opdrachtgever is meestal de overheid maar deze trekt zich steeds meer terug en wil activiteiten en verantwoordelijkheden overhevelen aan de markt. De leden van ONRI, de organisatie van advies- en ingenieursbureaus, moeten zich dus bezinnen op

welke activiteiten zij in de totale keten willen vervullen. Fasen ervoor en erna erbij gaan doen? Projectontwikkelaar en/of bouwbedrijf worden? Als specialist of als generalist? Volgens de auteurs van het ONRI-rapport gaan de ontwikkelingen nu alle kanten op en ligt het groeipotentieel in de uitbreiding van de positie in de keten.



3.4 Fasen in het bouwproces

Voor praktisch alle professionals geldt dat als zij naar het grotere proces van hun klant kijken waarbinnen zij een rol vervullen, er keuzemogelijkheden zijn. De volgende vier mogelijkheden komen regelmatig voornamelijk superspecialist, generalist, neue combinationen en voor- en achterwaartse integratie en deze zullen hierna toegelicht worden.

### Superspecialist

De slimmer geworden klant dwingt de meeste professionals om zich verder te specialiseren om iets toe te voegen aan de kennis die al aanwezig is. De periode is voorbij dat onze expertise bij hen afwezig is. Nu is deze niet alleen aanwezig, de kwaliteit is vaak ook nog goed. Neem bijvoorbeeld het gebied van marketing. Ooit was het zo dat de externe professionals marketingexpertise inbrachten omdat dit binnen organisaties nog een onbekend terrein was. Tegenwoordig zijn er bij de klant niet alleen marketingdeskundigen, vaak zijn deze gespecialiseerd in bijvoorbeeld internetmarketing, relatiemarketing, arbeidsmarktcommunicatie, internal branding enzovoort. Willen externe professionals hier nog iets aan toevoegen dan betekent dit al snel dat zij zich verder moeten specialiseren tot superspecialist. Ook voor andere typen professionals geldt dat de slimmer

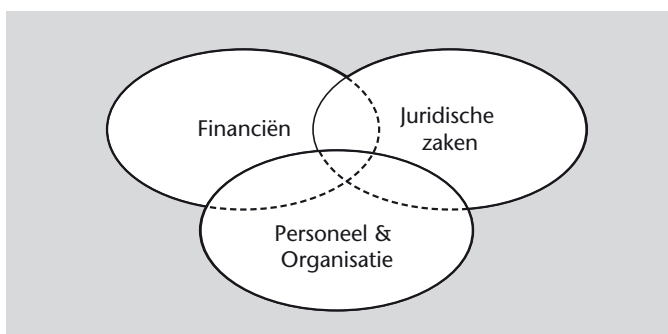
geworden klanten hen naar de randen van hun vakgebied duwen en dat zij superspecialist moeten zijn om waardevol te zijn.

### Generalist

Een nieuw specialisme is de generalist want wie houdt er anders nog overzicht? Binnen een organisatie trachten de directieleden dit te doen en externe professionals die de grotere patronen zien hebben bijzondere waarde voor hen. Een bevriende generalist in de bouwketen die geschetst is in figuur 3.4 legde uit dat hij zijn generalisme te danken heeft aan het verzamelen van verschillende specialismen binnen deze keten. Hij had getekend als architect, gerekend als bouwdeskundige, plannen gemaakt voor stedelijke gebieden en tot slot als projectontwikkelaar keuzen gemaakt voor de betere belegging. Al deze verschillende perspectieven hebben zijn gevoel voor wat er wel en niet toe doet in de keten gevormd en maken hem waardevol voor verschillende partijen bij de besluiten die zij moeten nemen. Generalisme bouwt zich dus langzaam op en het zijn de oudere professionals die hierover kunnen beschikken.

### Neue combinationen

Nieuwe expertisegebieden houden bij hun ontstaan weinig rekening met bestaande disciplines en ontstaan soms op een snijvlak van meerdere disciplines. Neem bijvoorbeeld het gebied van *corporate governance* dat omarmd wordt door vele typen professionals. Accountants, juristen, organisatieadviseurs en headhunters kunnen allemaal van waarde zijn op dit nieuwe gebied en leggen dan hun eigen accenten. Professionals die zich de verschillende disciplines eigen weten te maken en integreren zijn echter waardevoller omdat hun klant voor dezelfde opgave staat en juist daar hulp bij nodig heeft.



3.5 Nieuwe expertisegebieden op het snijvlak van meerdere disciplines

Sommige advocatenkantoren willen zich onderscheiden met een multidisciplinaire benadering en lokken nieuwe medewerkers met de belofte dat zij bij hen een gerenommeerde MBA-opleiding mogen volgen. Zo slaan zij twee vliegen in één klap. Ze integreren hun vakkennis met kennis van zakendoen zodat de kwaliteit van hun dienstverlening toeneemt. Bij klanten zullen zij zich onderscheiden omdat ze wel oog hebben voor het gro-

tere geheel en hun bijdrage niet als doel op zich zien. En ze maken zich aantrekkelijker voor potentiële medewerkers die minder naar het advocatenvak neigen omdat zij geen superspecialist willen worden. De combinatie van superspecialisatie met een MBA brengt hen mogelijk op andere gedachten.

### **Hoe Governance Support zich onderscheidt**

Interview met Hildegard Pelzer, directeur en medeoprichter van Governance Support

#### *Achtergrond*

Wij hebben ons bureau opgericht in 2003 en adviseren commissarissen en directies in de profit- en non-profitsector over good governance (bestuur, toezicht en verantwoording). Wij ondersteunen hen bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van nieuwe spelregels na fusie of overname, het bepalen van de informatie die de commissaris nodig heeft om de vinger aan de pols te houden, het toepassen van de geldende codes, de jaarlijkse evaluatie van de raad van commissarissen of het herijken van de structuur en samenstelling van de directie. Wij helpen ook bij het omvormen van de juridisch-bestuurlijke structuur, bijvoorbeeld bij een koerswijziging. Verschillende branches hebben wij geholpen bij het ontwikkelen van een code voor good governance. Aanvankelijk hadden wij nauwelijks concurrenten. Nu profileren ook de grote accountantsbureaus zich met advisering op het gebied van corporate governance, vaak vanuit het oogpunt van controle en risicomanagement. Menig organisatieadviesbureau pakt dit onderwerp nu eveneens als een van de adviesgebieden op.

#### *Onderscheidend vermogen*

Door onze specialisatie hebben wij in korte tijd veel specialistische kennis en ervaring kunnen opbouwen, waardoor wij in staat zijn snel tot de kern te komen en passende oplossingen aan te dragen. Het werken over de verschillende branches heen stelt ons in staat om specifieke kenmerken van soorten bedrijven en hun context scherp te zien en ons daaraan aan te passen. Zo ziet een code voor good governance van goededoelenorganisaties die het vertrouwen van donateurs moeten behouden er bijvoorbeeld anders uit dan voor de onderwijssector waar het ministerie zich verantwoordelijk voor voelt. Overheidsaandeelhouders kennen andere belangen en een andere dynamiek dan particuliere aandeelhouders; dat vertaalt zich door tot de raad van commissarissen en de directie. Verder onderscheiden wij ons volgens klanten door een brede kijk. Wij kijken niet alleen naar wat vanuit wetgeving en codes moet, maar ook naar wat de strategie en de kenmerken van de onderneming vereisen. Wij verbinden onze kennis van organisaties en hun top, met kennis van juridische en financiële aspecten.

Een heel ander aspect van ons onderscheid heeft te maken met de wijze waarop wij met klanten samenwerken. Wij adviseren commissarissen en directies over hun eigen functioneren. Zij moeten zelf beslissen daar verandering in te brengen. Dat vraagt van de klant vertrouwen in ons als adviseurs en vraagt van ons dat wij de balans vinden tussen zorgvuldigheid en doorzettingsvermogen. De spanningsboog mag niet knappen,

maar moet soms wel strak gespannen worden. Dat vraagt de klant vaak – zonder het expliciet te zeggen – van ons. De wijze waarop wij onze klanten begeleiden is geen ‘rogeriaanse gesprekstherapie’ waarbij wij alleen vragen stellen en terugkoppelen. Wij praten onze klant niet naar de mond, maar wijzen hen op een zo plezierig mogelijk manier op nieuwe realiteiten en soms moeilijke keuzen. Wij brengen onze kennis en ervaring in en zorgen voor ordening en andere invalshoeken met als doel dat de klant een weloverwogen besluit kan nemen.

Niet alle klanten willen echter zo intensief samenwerken. Soms is het: ‘Doe mij maar een reglement voor de raad van commissarissen.’ Wij kunnen dan niet de kwaliteit leveren die wij nodig vinden en worstelen dan met de vraag of wij hier wel op in moeten gaan. Wij beseffen dat good governance slechts een van vele facetten van de praktijk van onze klanten is, maar een zekere mate van commitment is nodig.

Goede samenwerking waarin iets bereikt wordt, lukt alleen bij echt contact. Bij de eerste ontmoeting moet er een goede klik zijn. Meestal gaan wij meteen aan de slag met de vraag. Dat is een goede test voor de klant en voor ons of wij elkaar voldoende begrijpen.

*Wat zou ik doen als ik opdrachtgever was?*

Allereerst zou ik checken of mijn adviseur van goede ‘koma’ is en hiermee doel ik op zijn expertise. Is het iemand die op dit betrekkelijk nieuwe gebied van governance over relevante expertise beschikt? Maar ook wat heeft hij/zij hiervoor gedaan en is dit een goed fundament voor dit nieuwe expertisegebied? Op die vragen zou ik eerst antwoord willen hebben. Daarna zou ik bij de adviseur checken of ik de goede vraag stel en de goede opdracht geef. Ook zou ik bij de start met de adviseur zo helder mogelijk afspreken wat wij willen bereiken en van wie dan wat gevraagd wordt. Ik zou als commissaris of bestuurder zo open mogelijk moeten zijn – ook over gêné-issues – zodat ik met de adviseur kan bepalen wat haalbaar is.

### **Voor- en achterwaartse integratie**

Vanuit hun positie in de denk-en-doeketen van hun klant voegen professionals soms voor of na hun gebruikelijke activiteiten een fase toe aan hun portefeuille. Een voorbeeld van achterwaartse integratie: in de jaren negentig hebben sommige ICT-adviseurs strategieontwikkeling in hun portefeuille opgenomen omdat ICT daarbij een steeds grotere rol inneemt. Door wat strategieadviseurs aan te nemen of een bureau over te nemen gingen ze met strategieadviesbureaus concurreren. Van den Bosch, Baaij en Volberda<sup>5</sup> hebben deze achterwaartse integratie onderzocht en geven drie verklaringen voor het succes. De IT-adviseurs zijn groter, combineren IT- en strategiekennis en zijn in staat om oplossingen te implementeren.



Nu klanten zelf over meer experts beschikken kiezen andere adviseurs juist voor voorwaartse integratie. Ze laten het denken aan hun klant over maar zorgen dat die plannen gerealiseerd gaan worden, wat minstens even complex is. Een bedrijf dat daar in 1995 op ingespeeld heeft is het Amerikaans bureau PointB<sup>6</sup>. Het heeft zich gespecialiseerd in het leiden van complexe implementatieprojecten met teams van interne en externe professionals. Voor elk expertisegebied in de organisatie zijn er deskundigen zoals marketing, ICT, HR enzovoort. De adviseurs van dit bureau hebben hun focus verlegd van de adviesfase naar de fase van voorbereiding en uitvoering van de implementatie. Ook hebben ze de vaardigheden om complexe teams en samenwerking tussen meerdere partijen te leiden ontwikkeld. En ze doen aan kennisoverdracht tijdens de uitvoering. Deze keuzen hebben tot groei geleid in een periode dat anderen het juist moeilijk hadden. Bij de aantrekkende markt hebben ze bovendien geen last van personeelstekort. Zij zijn gevestigd in verschillende, grote Amerikaanse steden, werven daar hun personeel en bieden opdrachten in deze stad. Dit trekt ervaren professionals van de grotere kantoren met tien tot vijftien jaar ervaring. In een levensfase waarin ze meer tijd aan hun gezin willen besteden, hoeven ze niet meer te reizen van de ene naar de andere stad. Door een meer humaan bestaan te bieden aan hun medewerkers, kunnen ze hun klanten experts leveren die complexe projecten tot een goed einde brengen, mede dankzij hun langjarige advieservaring. Ze kennen de inhoud maar leggen zich toe op de realisatie daarvan.

Amerikaans? Vele Nederlandse professionals verlaten het externe bestaan uit aversie tegen files en lange reistijden die een aanslag doen op de privé-tijd. Juist als ze meer ervaring krijgen willen ze ook meer aandacht besteden aan andere zaken. PointB heeft door focusverlegging zowel haar waarde voor klanten als voor medewerkers verhoogd.

### ***Branche-expertise***

Geïnterviewde klanten geven de voorkeur aan professionals die hun bedrijfstak kennen. Goed weten wat er speelt in de zorg of in de bankwereld vinden ze essentieel voor het succes van de samenwerking. Het onderscheid tussen profit, non-profit en overheid is niet meer genoeg. Zorg, industrie, energie, onderwijs enzovoort zijn de marktgebieden waarin expertise opgebouwd moet zijn. Om waardevol te zijn voor klanten moeten wij ons dus specialiseren in branches. Volgens Scott<sup>7</sup> is een vakinhoudelijke specialisatie een intern gerichte specialisatie terwijl een branchespecialisatie een klantgerichte specialisatie is. Veel weten van een branche – soms zelfs meer dan de klant zelf – is lastiger te kopiëren dan vakinhoudelijke expertise alleen. Spin-offs van grotere kantoren die zich op een specifiek segment richten kunnen geduchte concurrenten zijn van de grotere partijen ook al zijn ze zelf kleiner. Grotere kantoren gaan daarom vaak over naar een matrixstructuur waarbij eerst de vakinhoudelijke praktijkgroepen nog de leiding hebben. Volgens Scott worden de klantgroepen echter na verloop van tijd leidend.

## Hoe Tempo-Team samenwerkt met marketing- en communicatieprofessionals

Interview met Richard Geijteman, manager Marketing & Communicatie Tempo-Team

### *Achtergrond*

Wij werken met externe bureaus op het gebied van marktonderzoek, reclameadvies en -ontwerp. Per discipline hebben we een of twee vaste partners zodat ze ons goed kennen en we niet steeds opnieuw alles hoeven uit te leggen. We zijn zelf in de lead als het gaat om beleid. Wij bepalen hoe we ons willen positioneren en welke middelen- en mediamix we gebruiken voor onze communicatie. Wat we bij de externen inkopen is met name creativiteit en uitvoering. Met creativiteit bedoel ik verrassende en relevante ideeën om onze positionering inhoud te geven.

### *Onderscheidend vermogen*

Wat de betere professionals kenmerkt is dat zij ons volledig begrijpen. Wij zijn dienstverleners en dat is toch wat abstracter dan het verkopen van auto's of bier. Niet zoveel bureaus begrijpen ons echt en kunnen zich inleven in onze situatie. Wij staan voor de operationele uitdaging om 250 vestigingen met nog veel meer medewerkers op één lijn te krijgen. Bovendien is de integratie van alle media bij ons in volle gang. Internet is onderdeel van ons primaire proces omdat de werving van uitzendkrachten daar grotendeels plaatsvindt. De grotere thematische reclamebureaus denken primair vanuit radio en tv. Er zijn er maar weinig die vanuit een diepgaand begrip van onze business in staat zijn om met ons een campagne te maken die radio, tv, internet enzovoort echt integreert. De creativiteit blijft nog vaak beperkt tot de traditionele middelen. Grotere bureaus maken soms de indruk van een urenfabriek die vastzit in routines. Bij kleinere bureaus zie ik de creativiteit en pragmatiek wel terug.

Wat me ook aanspreekt is als bureaus echt met ons begaan zijn en graag voor ons willen werken. Ze houden ons en onze markt in de gaten en komen regelmatig bijpraten om te horen wat de ontwikkelingen zijn. Ook al hebben ze op dat moment geen opdracht, de interesse is er niet minder om. Als er wel een opdracht is, dan werken we intensief samen. We formuleren samen de opdracht en zitten boven op de bal bij de uitvoering. We hebben dan wezenlijke discussies en zijn kritisch naar elkaar. We zeggen elkaar de waarheid en in dit spanningsveld ontstaat dan meestal iets moois. Wat ik dan verwacht is dat ze zich weliswaar door ons laten beïnvloeden maar wel eigenzinnig blijven en ons verrassen met nieuwe inzichten.

Tot slot moet er sprake zijn van een persoonlijke klik of chemie. Dit laat zich wat moeilijker omschrijven. Enerzijds gaat het om een zelfde visie op het vak en het gevoel dat we daarin op een lijn zitten. Anderzijds heeft het iets te maken met het karakter van Tempo-Team. Wij onderscheiden ons van andere uitzendbureaus door onze mentaliteit: duidelijk, daadkrachtig en eigenzinnig. Ook hierop moeten we klikken.

*Wat ik zou doen als leider van een reclamebureau?*

Allereerst zou ik me laten afrekenen op mijn bijdrage omdat dit een teken van betrokkenheid is. Een radio- of tv-campagne is geen doel op zich, maar moet impact hebben en de klant meer business en/of bekendheid opleveren. Ik zou KPI's\* of meetpunten bedenken waaruit blijkt dat mijn werk resultaat heeft en op zoek gaan naar een daarbij passende vorm van afrekening. Vaste afspraken vanuit een projectbegroting met een bonus/malusregeling. De afrekening zou transparant zijn en ik zou stoppen met facturen waar ieder telefoongesprek in gespecificeerd is. Dit staat te veel voor een urenmentaliteit terwijl klanten op zoek zijn naar impact. Ten tweede zou ik van de samenwerking een echte coproductie maken. Samen doelen bepalen en risico's en opties in kaart brengen. Natuurlijk heb ik als bureau een eigen expertise en breng ik deze in. Dit leidt echter pas tot succes wanneer we de handen in elkaar slaan en aansluiten bij de operationele complexiteit. Daarvoor is een intensieve interactie nodig. Pas als we echt begrepen hebben wat er speelt kunnen wij onze rol van *sparring partner* waarmaken en onze creativiteit de vrije loop laten gaan.

### Niches en eenpersoonsspecialisaties

De branchespecialisaties blijven niet beperkt meer tot de grotere marktsegmenten. Ook kleinere marktgebieden worden inmiddels bediend wat leidt tot nichebureaus en eenpersoonsspecialisaties zoals blijkt uit het voorbeeld in het onderstaande kader.

#### **Jurist en afgestudeerd aan het conservatorium in Parijs**

Van den Bergh is niet alleen jurist maar ook afgestudeerd aan het conservatorium in Parijs. In een interview in het *FD*<sup>8</sup> licht hij zijn specialisatie toe. Mijn activiteiten binnen de wereld van kunst en cultuur leverden mij aanbiedingen op voor bestuursfuncties en ik bracht bij Stibbe klanten binnen uit de museale wereld, individuele kunstenaars, en andere culturele instellingen. Die leverden wel veel werk op, maar relatief weinig omzet. Bij Stibbe ligt de nadruk op corporate werk en mijn cliënten vragen doorgaans om een ander soort dienstverlening. Dat begon steeds meer te wringen. In 2004 sloot ik me aan bij het nichekantoor Leidsegracht 3 Advocaten waar vijf jaar eerder mijn voormalige mentor Theo Bremer de praktijk had voortgezet. In plaats van 30 procent van mijn tijd te moeten besteden aan managementtaken en vergaderingen, had ik nu meer ruimte voor onder andere bestuursfuncties in de culturele sector en de piano. Maar minstens even belangrijk was dat ik mijn tarief kon halveren. Dezelfde Gert-Jan van den Bergh voor de helft van de prijs, als het ware. Dit leverde veel nieuwe cliënten op. Mijn lidmaatschap van de Gustav Mahler Stichting bracht mij in contact met Marina Mahler, de kleindochter van de componist.

Zij schakelde mij in bij haar pogingen om het werk *Sommernacht am Strand* van Edvard Munch, dat van haar grootmoeder Alma Mahler-Schindler was geweest, terug te krijgen van de Oostenrijkse staat.

Dat ik daarin slaagde, leverde mij behalve internationale publiciteit, ook de bevestiging op dat ik de goede keuze heb gemaakt. Een dergelijke zaak past minder bij de corebusiness van Stibbe maar heel goed bij mij.

### **Klantexpertise**

Niet steeds opnieuw alles hoeven uitleggen is de reden waarom opdrachtgevers met vaste professionals werken. Deze zijn dan goed ingewerkt en dat scheelt. Niet alle expertisegebieden leiden echter tot een continue stroom werk. Bij accountants, advocaten en reclamebureaus is dit vaak wel het geval, maar bij anderen als architecten en organisatieadviseurs hebben vragen meer een eenmalig karakter (zie ook bijlage 1.1). Als er wel sprake is van een regelmatige stroom werk dan selecteren klanten meestal een paar vaste partijen zodat deze niet steeds opnieuw ingewerkt hoeven worden.

### **De klant beter kennen dan zichzelf**

Sommige professionals geven aan dat zij meer weten van de klant dan zichzelf. Ook klanten kampen soms met een hoge uitstroom van personeel en een marketingadviseur vervult bij een deel van hen de rol van langetermijngeheugen. Hij weet beter dan de klant welk beleid in de loop van de tijd gevolgd is, welke activiteiten overwogen zijn en wat wel en niet succesvol is geweest. Maar ook andere typen professionals die bijvoorbeeld bij verschillende businessunits in een groter concern actief zijn, kunnen soms een overzicht ontwikkelen dat hun waarde als gesprekspartner vergroot.

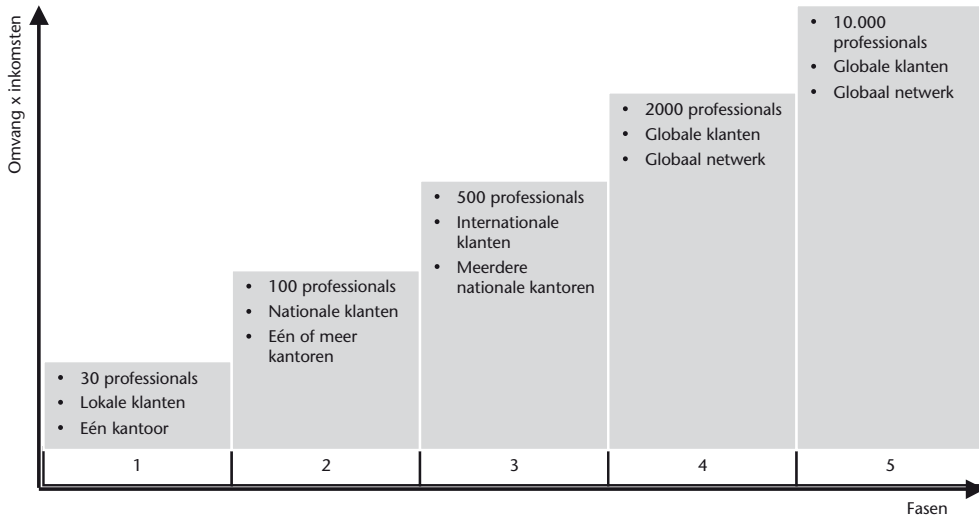
In de praktijk is er ook een verschil tussen kleine, middelgrote en grote klanten. Kleinere familiebedrijven die nog aan het pionieren zijn onder leiding van de oprichter vormen een ander type opdrachtgever dan de grote, beursgenoteerde ondernemingen. Ook dit is een vorm van specialisatie die ten dele automatisch tot stand komt. Groot werkt vaak met groot en klein met klein al zijn ook hier uitzonderingen mogelijk.

### **Geografische expertise**

Alle bureaus zijn ooit klein begonnen maar een aantal is uitgegroeid tot een globale partij, aanwezig op elk continent. Vaak is het de groei van hun klanten die hen hiertoe gedwongen heeft. De geografische spreiding is nodig om de klanten te kunnen bedienen en leidt tot kennis van lokale en internationale culturen. Scott heeft de levensfasen van bureaus getypeerd als in figuur 3.6.

Bureaus kunnen zich dus ontwikkelen van klein, lokaal kantoor tot wereldwijde speler. In elk marktsegment zijn er maar enkele bureaus die fase 3, 4 of 5 bereiken. Ook in Neder-

land heeft maar 1 procent van de bijna 120.000 professionele dienstverleners meer dan 100 werknemers volgens het CBS<sup>9</sup>.



3.6 Levensfasen van bureaus

De meeste bureaus zijn klein tot zeer klein maar sommige bureaus groeien dus met hun klanten mee tot een grote, internationale partij. Vaak heeft dit consequenties voor hun werkwijze. Volgens Scott zijn de grote, internationale kantoren procedurekantoren met een hoge hefboom. Ze moeten namelijk in alle landen op dezelfde wijze werken om een wereldwijde klant te kunnen bedienen. Kwaliteitsverschillen tussen de resultaten per land zal de klant niet accepteren. Hiervoor moeten ze regels invoeren waardoor er meer onervaren medewerkers kunnen werken. Volgens Scott beginnen de meeste kantoren links in zijn model als ervaringsbureau met een lage hefboom, zonder regels en procedures. In deze fase zijn de relaties met de klant ook erg persoonlijk maar dit verandert naarmate ze verder groeien.

### 3.4 Vier strategieën om expertise te ontwikkelen

De kennis waarmee we de universiteit verlaten veroudert steeds sneller. Een ingenieur, afgestudeerd in 1985 kon tien jaar later nog maar de helft van zijn universitaire kennis gebruiken. Volgens Weggeman<sup>10</sup> kan hij deze kennis nu nog maar vijf jaar gebruiken en wordt deze periode nog korter. We kunnen dus steeds minder lang doen met onze basis-kennis. Deze kennis wordt natuurlijk wel aangevuld met ervaring en eigen praktijkregels als we ons tot expert ontwikkelen, maar we ontkomen er niet aan om steeds meer te doen om bij te blijven in ons vak. De toenemende concurrentie en expertise bij de klant noodzaken bovendien de meeste partijen om zich te vernieuwen. Van Krogh, Nonaka en

Aben<sup>11</sup> onderscheiden vier strategieën om onze expertise te ontwikkelen zodat het zijn onderscheidende waarde behoudt, zie figuur 3.7.

		Kennisproces	
		Overdracht	Scheppen
Domein	Bestaand	<i>Hefboomstrategie</i>	<i>Uitbreidingsstrategie</i>
	Nieuw	<i>Toe-eigeningsstrategie</i>	<i>Onderzoeksstrategie</i>

3.7 Vier strategieën om expertise te ontwikkelen

### ***Hefboomstrategie***

Deze aanpak concentreert zich op de overdracht van bestaande expertise binnen de organisatie. Nieuwe medewerkers worden ingewijd in de expertise die hun bureau bijzonder maakt. Vaak worden ze onderdeel van een praktijkgroep die zijn kennis onder woorden heeft gebracht in de vorm van handboeken, instructies en presentaties. Ook zullen zij gaan samenwerken met meer ervaren professionals waarvan zij de kunst kunnen afkijken die niet op papier staat. Om van een nieuwe medewerker een expert te maken zijn meerdere jaren nodig maar de hefboomstrategie beperkt zich niet tot hen alleen. Ook de andere professionals maken er gebruik van wanneer zij ervaringen en goede praktijken uitwisselen zodat niet steeds opnieuw het wiel wordt uitgevonden of fouten herhaald worden. Corporate wiki's<sup>12</sup> zijn in opkomst als tool hiervoor. Wikipedia is een explosief groeiende online-encyclopedie die door duizenden gebruikers wordt gevuld volgens bepaalde regels waar ze elkaar onderling aan houden. Dit principe wordt binnen organisaties gekopieerd om de kennis en ervaring van alle gebruikers en niet alleen van experts toegankelijk te maken.

### ***Toe-eigeningsstrategie***

Deze aanpak richt zich op het binnenhalen van expertise die extern beschikbaar is maar nieuw is voor het bureau. Hiervoor zijn professionals nodig met een andere achtergrond. Zoals architecten die bouwtechnici in hun organisatie opnemen zodat tekenen en rekenen samengaan en de kans op een succesvolle uitvoering toeneemt. Of professionals afkomstig van een klant in een branche waarvan de kennis moet toenemen worden aangenomen.

## ***Uitbreidingsstrategie***

Deze aanpak gaat uit van het bestaande kennisdomein en zoekt naar mogelijkheden om deze te verdiepen of het bereik te vergroten. Kennis wordt verfijnd en aanvullende expertise wordt binnen gehaald. Denk bijvoorbeeld aan een psychologisch adviesbureau, gespecialiseerd in het testen van managers dat een nieuwe test ontwikkelt om ook hun moreel leiderschap onder de loep te nemen. Of aan het verfijnen van bepaalde vakinhoudelijke benaderingen voor een specifiek marktsegment.

## ***Onderzoeksstrategie***

Deze aanpak bestaat uit het ontwikkelen van nieuwe kennis door grondig onderzoek. Een groep van professionals krijgt de opdracht om vanuit het niets een nieuw expertise-domein op te bouwen. Volgens Nanda<sup>13</sup> zijn professionals niet zulke liefhebbers van het investeren in deze radicale innovaties. Klanten zijn namelijk voorzichtig bij het adopteren van nieuwe diensten en succesvolle innovaties zijn snel te kopiëren. De meeste professionele dienstverleners zijn daarom liever *fast seconds* of volgers.

Van Krogh, Nonaka en Aben stellen dat expertise beter niet aan zijn lot overgelaten kan worden en dat een proactieve benadering nodig is om onderscheid te behouden. De kosten zijn echter hoog en de resultaten onzeker. Ook voor professionele dienstverleners geldt dat zij maar beter bewust kunnen kiezen voor een of meer van de genoemde benaderingen, passend bij hun bureauprofiel. Uit een onderzoek van Flikkema, Cozijnsen en 't Hart<sup>14</sup> blijkt dat de innovatiefunctie bij professionele dienstverleners meestal niet geformaliseerd is. Nieuwe expertise lijkt vaak een kwestie van toeval te zijn.

## **3.5 Randvoorwaarden voor een nieuwe praktijkgroep**

Dat professionals huiverig zijn om nieuwe kennis te scheppen en een expertisegebied te ontginnen komt voort uit het feit dat het een grote investering is die niet altijd rendement oplevert. Snel het succes van een concurrent kopiëren is dan slimmer. Uit een onderzoek van Anand, Gardner en Morris<sup>15</sup> naar 24 initiatieven om een nieuw praktijkgebied te creëren bij Engelse management consultants blijkt dat meer dan de helft mislukt. Voordat een nieuwe praktijkgroep binnen een professionele organisatie officieel erkend wordt en een eigen naam, budget, personeel en plekje op de website krijgt moet er heel wat gebeuren. De onderzochte initiatieven betreffen zowel nieuwe vakinhoud zoals postfusieondersteuning of maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar ook nieuwe branchespecialisaties maakten deel uit van de steekproef, zoals gezondheidszorg of retailbanking.

## **Vier succesfactoren**

De onderzoekers hebben vier succesfactoren geïdentificeerd bij het tot stand komen van een nieuwe praktijkgroep. Als deze alle vier aanwezig zijn, leidt een initiatief tot succes, blijkt uit hun onderzoek.

### **Een ambitieuze, gedreven professional**

De motor achter elke nieuwe praktijkgroep is een ondernemende professional. Iemand moet de professionele ladder willen bestijgen door een eigen praktijkgroep op te bouwen. De drive om partner te worden door *thoughtleadership*, oftewel de creatie van een nieuw expertisegebied, is essentieel. Geloof in een nieuwe en betere benadering kan zijn drijfveer zijn. Of de behoefte aan meer autonomie waarvoor eigen expertise en klanten nodig zijn. Of de behoefte aan status en erkenning. Meestal zal het gaan om een combinatie van drijfveren die ertoe leidt dat meedraaien in een bestaande praktijkgroep onvoldoende uitdaging is voor deze professional. Deze drive is de katalysator voor een nieuwe praktijkgroep.

### **Expertise die voldoende anders is, maar niet teveel**

Unieke expertise die zich voldoende onderscheidt van de bestaande praktijkgebieden is een van de succesfactoren. De expertise moet wezenlijk anders zijn om erkend te worden, maar ook weer niet zo anders dat het te ver af staat van de rest van de organisatie. De bestaande praktijkgroepen hebben krachtige leiders die vaak het up-or-outprincipe hebben overleefd. Als een nieuwe expertisegebied te veel concurreert met hun expertise of niet overeenkomt met hun visie op wat relevante expertise is, dan faalt het initiatief. Alleen wanneer de innovatie geaccepteerd wordt door de bestaande, dominante leiders, heeft het initiatief kans van slagen.

### **Geïnteresseerde klanten**

De derde succesfactor is het tastbare bewijs dat klanten interesse hebben voor de nieuwe expertise. Experimenten bij bestaande klanten die succesvol zijn en leiden tot vragen van andere klanten zijn nodig als bewijslast. Zo kan de nieuwe expertise verder uitgebouwd worden en krijgt het meer gewicht. Ook hier geldt dat de leiders van bestaande praktijkgroepen moeten willen meewerken. Zij kunnen de deuren naar bestaande klanten openen of gesloten laten. Als zij het initiatief te veel als rivaal zien, het niet bij hen vinden passen of andere redenen hebben om er niet in te geloven, dan ontbreekt de commerciële steun. Is deze er wel en krijgen de eigenaren het gevoel dat dit nieuwe expertisegebied groot genoeg is voor een zelfstandige praktijk, dan komt succes in zicht.

### **Organisatorische steun**

De laatste succesfactor is de steun van de top van de organisatie die leidt tot voldoende middelen als tijd en capaciteit. Een belangrijk middel is het kunnen beschikken over enkele ervaren professionals die het klappen van de zweep kennen en kunnen meehelpen bij de opbouw van het nieuwe praktijkgebied. De initiatiefnemer komt alleen



namelijk niet zo ver en creëert een hefboom wanneer een aantal ervaren rotten meewerken. De tweede vorm van steun bestaat uit de hulp van de *rainmakers*, oftewel de beste acquisiteurs. Zij kunnen zorgen voor introducties bij de grotere klanten zodat ook grotere opdrachten mogelijk worden. Met steun van de top kan een vliegwiel op gang komen.

### ***Drie wegen naar succes***

De voorgaande succesfactoren moeten alle vier aanwezig zijn, wil een nieuwe praktijkgroep slagen. De weg naar succes kan echter drie verschillende startpunten hebben.

#### **Een ambitieuze professional ziet een kans**

Een professional ontdekt de mogelijkheid voor een nieuw expertisegebied. Dit kan in projecten maar ook daarbuiten gebeuren tijdens een opleiding, congres, gesprek met een buitenstaander enzovoort. Als zijn geloof in het idee groot is en hij een persoonlijke niche wil gaan bouwen, dan zal hij zich moeten verzekeren van de drie andere succesfactoren, namelijk voldoende maar niet te veel onderscheidende expertise, geïnteresseerde klanten en organisatorische steun.

#### **Een klant wil iets**

Soms stellen klanten vragen die leiden tot nieuwe expertise die ook elders toepasbaar is. Klant en professional werken samen aan iets wat geen van beide eerder gedaan heeft en dit kan tot een nieuw praktijkgebied leiden wanneer de andere succesfactoren aanwezig zijn. De betrokken of een andere professional moet het idee oppakken, de expertise moet onderscheidend genoeg uitgebouwd worden en de top moet het initiatief gaan steunen. De top zal het bewijs van meer dan één klant nodig hebben om hiertoe over te gaan.

#### **De top ziet een kans**

Soms neemt de top van een professionele organisatie het initiatief om een nieuwe praktijkgroep op te richten. Dit zal slagen als zij een professional vinden die hier zijn hart en ziel in wil leggen. Als deze van buiten aangetrokken wordt, dan zal het moeten klikken met de ervaren professionals die met hem gaan werken want alleen zal het niet lukken. Het is ook hier nog maar de vraag of de expertise uitgewerkt wordt tot een nieuw gebied dat voldoende anders is maar niet te ver af staat van de bestaande praktijken. Ook zullen klanten gevonden moeten worden om het succes compleet te maken.

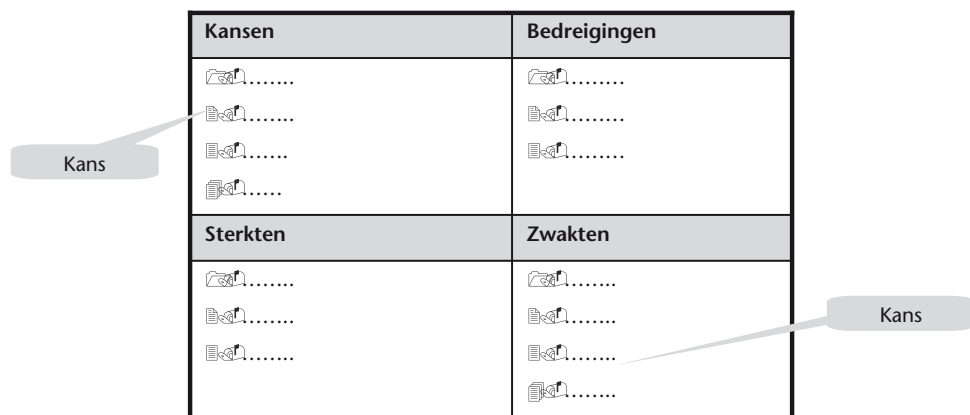
Van de 24 voorbeelden uit het onderzoek van Anand, Gardner en Morris, zijn er 11 geslaagd en 13 mislukt. 8 initiatieven zijn gestart door professionals en hiervan is de helft mislukt. 6 initiatieven zijn met de klant tot stand gekomen waarvan er 4 zijn mislukt. De top heeft 10 initiatieven gestart waarvan de helft is mislukt. Wie een nieuw initiatief start, lijkt dus niet zoveel uit te maken voor de slagingskans. Essentiëler lijkt de aanwezigheid van de vier succesfactoren te zijn.

### 3.6 Expertise verbeteren of vernieuwen

U ontkomt er niet aan om uw bestaande expertise op peil te houden door de hefboomstrategie van Van Krogh, Nonaka en Aben toe te passen. Jongeren opleiden en ervaring uitwisselen tussen de meer ervaren professionals zijn de belangrijkste elementen. Deze aanpak zal meer en meer aandacht vragen door het generatieprobleem dat opdrachtgevers signaleren. Sommige bureaus bestaan vooral nog uit ervaren partners en een groep van starters. De ervaren tussenlaag die nu juist de taak had om jongeren het vak te leren is voor een groot deel verdwenen. Dit leidt ertoe dat de partners dit zelf moeten doen en de ontwikkeling van afgestudeerde persoon tot expert kost gewoon tijd en is niet te versnellen. Het gevaar van het generatieprobleem is dat het ten koste gaat van de aandacht voor vernieuwing.

#### *Expertise vernieuwen met behulp van een dubbele SWOT*

Om uw expertise te vernieuwen door deze toe te eigenen van anderen of zelf te scheppen zult u eerst de gewenste richting moeten bepalen. Hiervoor kunt u het best aansluiten bij ontwikkelingen bij uw klanten. In de branches waar u al actief bent of actief zou kunnen zijn, kunt u een SWOT-analyse\* maken op brancheniveau. U identificeert de belangrijkste ontwikkelingen voor de organisaties in deze branche en rangschikt ze als kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten. Als dit beeld compleet is, kunt u vervolgens aan uw eigen SWOT beginnen door te bepalen welke ontwikkelingen voor u kansen, bedreigingen enzovoort zijn.



3.8 Een dubbele SWOT om kansen voor nieuwe expertise te identificeren

Het uitbesteden van ICT-werkzaamheden dat in veel branches plaatsvindt heeft niet alleen ICT adviseurs werk opgeleverd maar ook advocaten, kennismanagementadviseurs

\* SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

en anderen hebben specifieke expertise ontwikkeld op dit gebied. Als u de trends van uw klanten in kaart brengt, leidt dit haast automatisch tot ideeën om nieuwe expertise te ontwikkelen. Voor de ideeën die u een kans wilt geven, kunt u vervolgens kiezen of u deze inkoopt of zelf gaat scheppen. In paragraaf 3.5 staan de belangrijkste factoren opgesomd die tot succes leiden.