

Aan de Orde

Editie 3,
Mei 2023

Opleiden en
certificeren



Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs

Inhoud

Voorwoord	5
In gesprek met - Gerrit Corbijn-van Willenswaard en Léon van der Meij, onze nieuwe certificeerder	6
Algemeen - CMC'er worden?	10
In gesprek met - Martijn Jansen, over het halen van het CMC-schap	14
In gesprek met - Marguerithe de Man en Jesse Segers	16
Vakartikel - Zijn wij klaar voor de toekomst? Door Rob de Wilde	20
In gesprek met - Léon Haver, docent Veranderkunde aan de HAN	24
Column - Adviseur met een Labeltje! Door Albert van Nuil	28
Algemeen - Korting op diverse opleidingen	29
In gesprek met - Cesara Pasini, Chair of ICMCI Euro Hub	30
Vakartikel - De ontwikkelingsdoelen voor iedere organisatieadviseur, door Erno Hannink	32
Event - Reeks van videocolleges	36
Vakartikel - Trainen en opleiden als interventie, door Hanneke Laarakker	38
In gesprek met - Mark de Vries, adviseur organisatieontwikkeling bij het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat	41
Terugblik - Boek van het jaar diner	42
Vakartikel - Leren en ontwikkelen, door Annelies Tegel	44
Algemeen - Waarom lid worden?	47
Tips - Podcast top 10	48
Tips - Shortlist Boek van het Jaar verkiezing	50



Cover

Deze editie staat in het teken van opleiden en certificeren. Een boom neemt de ruimte in die hij nodig heeft om te groeien en groeit altijd in de richting van dat wat hij nodig heeft: zonlicht. Via de wortels neemt hij de noodzakelijke voeding op. Hoe steviger deze wortels en hoe meer verbinding met de wortels, hoe beter hij zich kan vormen en hoe krachtiger en groter hij wordt.



Event- kalender

Onder voorbehoud van eventuele wijzigingen

2023

10 mei

- Videocollege Prof. Dr. Ard-Pieter de Man

12 mei

- Inspiratiedag Intervisie

24 mei

- Moment van (de) Orde en ALV (online)

7 juni

- Videocollege Prof. Dr. Martijn van der Steen

5 juli

- Videocollege Erno Hannink

19 september

- Impactdag

14 november

- Dag van de adviseur

In 2023 volgt bijna iedere maand een videocollege! De exacte data en sprekers volgen, houd daarvoor onze agenda in de gaten op ooa.nl/agenda.

Colofon

Aan de Orde is een uitgave van de Orde van Organisatiekundigen- en adviseurs. Het magazine verschijnt vier keer per jaar en is gratis voor leden van de Ooa. Voor meer informatie over het lidmaatschap zie www.ooa.nl.

Voor informatie over een abonnement op Aan de Orde kun je contact opnemen met het bureau van Ooa: 06 51 48 12 47 of info@ooa.nl.

Hoofdredacteur: Theo Hermsen

Aan deze uitgave werkten verder mee:

Marguerithe de Man, Mark van Twist, Jesse Segers, Rob de Wilde, Léon Haver, Cesara Pasini, Gerrit Corbijn-van Willenswaard, Léon van der Meij, Albert van Nuil, Erno Hannink, Martijn Jansen, Hanneke Laarakker, Mark de Vries, Annelies Tegel, Marc van Leeuwen, Carla de Rie, Laurens Zwaan, Vera Weenink, Anne Beumer, Tetske Rouweler, Renate Lensink, Nena Eggink-Keessen en Rutger Zandjans.

Redactieadres

Ooa verenigingsmanagement
Nieuwstad 4a, 7241 DN Lochem

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaardt auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid.

© Auteursrecht voorbehouden. Behoudens door de wet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden vermenigvuldigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van de uitgever, die daartoe door de auteur(s) is gemachtigd.

Voorwoord

Voor u ligt alweer het derde nummer van 'Aan de Orde', een magazine dat wordt uitgebracht voor en door de leden van de Orde voor organisatiedeskundigen en – adviseurs (Ooa). Dit keer is ervoor gekozen om de certificering tot Certified Management Consultant (CMC) centraal te stellen. Aanleiding om juist nu dit thema te kiezen is dat we bij de Ooa zijn overgegaan naar een nieuwe certificerende instelling, namelijk CIO. Hiermee is de basis gelegd om nu eindelijk schaal te maken als het gaat om de borging van professionaliteit in ons vak.

Veel te lang al wordt er geklaagd over de ondoorzichtigheid van de adviesbranche. Maar ook wordt gesproken over een gebrek aan transparantie als het gaat om de verwachtingen die gelden ten aanzien van professioneel advies. Het gevolg is dat er door de buitenwacht veel wordt geklaagd over adviseurs. En dan heb ik het niet over de ongeveer 1000 leden van onze beroepsvereniging. Maar over de naar schatting meer dan 100.000 andere collega's die ook het vak beoefenen, mogelijk zonder zich op enigerlei rekenschap te geven van de professionele eisen die aan het vak te stellen zijn.

Hierdoor kan – volkomen ten onrechte – het beeld ontstaan van een parasitaire bedrijfstak met mensen die er vooral op gericht zijn zichzelf onmisbaar te maken, die veel maatschappelijk leed veroorzaken en die schuldig zijn aan allerlei soorten vermijdbaar ongemak. Zie bijvoorbeeld het boek Big Con van Maria Mazzucato. De frames die rondgaan in de media over ons beroep liegen er vaak niet om.



Adviseurs? Die kun je gewoon wegzetten als 'een zwerm duurbetaalde stropdasmannetjes', 'een sprinkhanenplaag', als 'de tovenaars van de moderne tijd die tegen duur tarief hun moderne simsala-bim ten gehore brengen.'

En vervelend genoeg zitten er onder de verzameling mensen die zich in de praktijk adviseur noemen altijd wel een paar die dit soort algemeenheden van de benodigde illustratie helpen voorzien. Doordat het adviseurschap geen beschermd beroep is, kan dat vervolgens uitstralen naar de hele beroepsgroep. En wat dan blijft hangen is een beeld van dikke auto's, omvangrijke declaraties en grote ijdelheid, met daarmee verbonden de geur van list en bedrog, belangenverstrengeling, behoeftecreatie en beunhazerij.

Juist ook om de risico's en valkuilen die verbonden zijn met het inschakelen van adviseurs beter te beheersen is het goed dat we ook in ons land (net als in de rest van de wereld) schaal maken met certificering. Met de CMC-titel als kwaliteitskeurmerk; dat kan helpen om snel het kaf van het koren te scheiden.

Mark van Twist, voorzitter van de Orde.

**'Doordat het
adviseurschap
geen beschermd
beroep is, kan dat
vervolgens
uitstralen naar
de hele
beroepsgroep'**

De toekomst van certificering en kwaliteit in organisatieadvies

- In gesprek met onze nieuwe certificeerder

Organisatieadvies is een complex en dynamisch vakgebied dat voortdurend in beweging is. Het is daarom essentieel dat professionals in dit vakgebied zich voortdurend ontwikkelen en bijblijven met de laatste ontwikkelingen. Eén van de manieren waarop organisatieadviseurs dit kunnen doen, is door het verkrijgen van het Certified Management Consultant (CMC) schap.

Het CMC-schap wordt uitgegeven door de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en geeft aan dat de adviseur voldoet aan hoge eisen op het gebied van kennis, ervaring en ethische normen.

Nieuwe certificeerder

Sinds begin dit jaar heeft de Ooa een nieuwe certificerende instelling voor het CMC-schap: CIIO. Gerrit Corbijn van Willenswaard en Léon van der Meij, beiden ervaren organisatieadviseurs en werkzaam voor CIIO, vertellen over de samenwerking met de Ooa en hun visie op de toekomst van certificering en kwaliteit in organisatieadvies.

“Doordat we zelf naast onze werkzaamheden voor CIIO werkzaam zijn als organisatieadviseur kennen we de branche en weten we wat hierbij komt kijken. Als je niet goed op de hoogte bent van de mores, procedures, dilemma’s en richtlijnen binnen een bepaalde branche dan kun je makkelijk vervallen in

een ‘checklist mentaliteit’. Je gaat dan afvinken wat je moet doen, zonder dat je begrijpt waarom dat zo is,” vertelt Léon. Hij houdt zich bij CIIO vooral bezig met de kwaliteitsportefeuille, ook is hij verantwoordelijk voor de externe en interne communicatie. Daarnaast werkt hij als zelfstandig adviseur in de onderwijssector, momenteel interim bij een universiteit en als trainer/adviseur bij clusters van basis- en middelbare scholen.

Vakmanschap verder brengen

“Adviseurs willen het niet over de procedures hebben maar wel over de inhoud. Onze taak is om met een lichtzinnige flair langs procedures te gaan maar ze wel te toetsen aan de hand van de inhoud,” vult Gerrit aan. Hij is al jaren werkzaam als organisatieadviseur en heeft zich tijdens zijn loopbaan veel beziggehouden met kwaliteitsopdrachten en audits. Als één van de oprichters van CIIO heeft hij vooral de eerste contacten met klanten. “De contacten met



Wie: Gerrit Corbijn – van Willenswaard

Functie: Teamleider CIIO en zelfstandig organisatieadviseur op het gebied van kwaliteit en medewerkersparticipatie in veel sectoren

Motto: “Delen is het nieuwe vermenigvuldigen”

Boek: ‘De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie’ van P. Watzlawick



Wie: Léon van der Meij

Functie: Teamleider bij CIIO en zelfstandig organisatieadviseur met name binnen de onderwijssector

Motto: “Alleen ga je sneller, samen kom je verder”

Boekentip: ‘Omarm de chaos’ van Jan Rotmans

de Ooa zijn er al heel lang, zelf ben ik ook al jaren lid van de Orde. De certificering van ACP-bureaus en ATP-opleidingsinstituten deden we al voor de Ooa en daar is dit jaar de persoonscertificering bijgekomen.”

Gerrit vertelt: “Om het vakmanschap verder te brengen vinden we het goed om energie te steken in deze samenwerking. We zien dat de Ooa open staat voor nieuwe ideeën en impulsen.

Hoe zorgen we er samen voor dat het leuk is om bij de Orde aangesloten te zijn en het CMC-schap een meerwaarde biedt voor adviseurs?”. Léon vult aan: “We hebben hierin samen een goede eerste stap gezet. Er speelt nu veel omdat we in de overdracht zitten. We zijn met elkaar aan het zoeken: Welke dingen willen we vasthouden en wat willen we vernieuwen. Hierbij hebben we, CIIO en Ooa, allebei een verschillende rol. Namelijk die van schemabeheerder en certificeerder. Ooa stelt als schemabeheerder de norm en CIIO als certificeerder toetst. We zijn de afgelopen tijd bezig geweest om deze rollen scherper te krijgen, om het duidelijker te maken voor de CMC’er, het ACP-bureau en het ATP-opleidingsinstituut.”

Toetsen op inhoud

Léon vertelt dat er een verschil zit in de beoordeling van de individuele CMC’er en de audits die ze doen

“Bij de hercertificering kijkt CIIO naar hoe een CMC’er zich heeft geprofessionaliseerd”

voor ACP-bureaus en ATP-opleidingsinstituten. “We zijn nu voor het CMC-schap aan het ontdekken hoe we de toetsing van voldoende waarde kunnen laten zijn zonder een bureaucratische zwaarte eraan te geven. We gaan voor de individuele CMC’er geen audit oprichten. De bal voor de eerste toetsing ligt bij de CMC’er zelf: met je CV, profiel, portfolio kun je aantonen dat je voldoet aan de kwaliteitscriteria van het CMC-schap. Persoonlijk contact vinden we hierbij erg belangrijk, we hebben daarom met elke potentiële CMC’er een digitaal kennismakingsgesprek.”

Bij de hercertificering kijkt CIIO naar hoe een CMC’er zich heeft geprofessionaliseerd passend bij de verwachtingen van de CMC’er

zelf. “Dit wordt door de CMC’er allemaal vastgelegd in een ontwikkelplan. Dit kan getoetst worden door middel van een assessment of via de begeleide intervisie van de Ooa. Ook bij een audit van ACP-bureaus of ATP-opleidingsinstituten laten we het initiatief bij de organisatie zelf. We gaan ervanuit dat zij weten wat er van hen verwacht wordt. De BoKS (Body of Knowledge en Skills) is hierop gedefinieerd en wordt als leidraad gebruikt voor toetsing.”

Samen in gesprek als vertrekpunt

CIIO heeft ervoor gekozen om de bureaucratische check-beoordelingen achter zich te laten. Volgens

hun visie kiezen ze een interessanter vertrekpunt: Hoe kunnen we de kwaliteit van dienstverlening ontwikkelen via de kunst en kunde van professionals? Léon vertelt ons op welke manier ze dit vertalen in hun aanpak: "Dit doen we vooral door in gesprek te gaan. We stellen eerste, tweede en derde orde vragen en kijken naar de organisatie. Waarbij je bij de eerste orde vragen het "vinken" niet helemaal kunt voorkomen (is het er en heb je het?), ga je bij de tweede orde vragen al veel meer de diepte in. Hierbij stel je vragen aan de potentiële CMC'er zoals: Levert het wat op, doe je er wat mee en helpt het je verder in het werk bij en met klanten? Bij de derde orde vragen gaat het over hoe je dit doorontwikkelt en vernieuwt."

Ontwikkelen van je eigen professionaliteit

Gerrit vult aan dat ze dit in de individuele gesprekken en audits die ze doen bij ACP-bureaus en ATP- opleidingsinstituten terug laten komen. "We bespreken dan ook dilemma's die adviseurs zelf tegenkomen." Léon noemt als voorbeeld de permanente educatie die je als CMC'er verwacht wordt te doen. "Het is interessant om hierbij de vraag te stellen: Als je het nogmaals zou moeten doen zou je dan weer dezelfde PE-uren bij elkaar sprokkelen? Heeft dit je verder geholpen en geïnspireerd? Adviseurs willen geen lijstje afvinken maar het gesprek aangaan hierover." Dat is volgens de heren ook het moeilijkste, want je kunt voldoende PE-uren hebben, maar het gaat er vooral om dat dit inhoud en diepgang heeft. "Uiteindelijk moet je door het ontwikkelen van je eigen professionaliteit je klanten beter kunnen helpen, dat is waar het om gaat. De ambitie van CIIO is dan ook adviseurs te helpen om hun rugzak zo goed mogelijk te vullen. Zodat ze toegevoegde waarde bieden in de markt en klanten de meerwaarde van het CMC-schap zien. Continue de certificering blijven ontwikkelen. Inmiddels staat de nieuwe werkwijze voor de CMC-certificering, is het reglement aangepast en zijn zelfs de eerste certificaatbeslissingen als persoonscertificeerder genomen. "De eerste adviseurs zijn inmiddels via CIIO gecertificeerd, weliswaar via de "light-route". CMC'er worden als je werkzaam bent bij een ACP-bureau of via een diploma van een ATP-opleiding kan dus snel." Als ze naar de toe-



komst kijken dan vinden Gerrit en Léon de assessments die horen bij de certificering belangrijk. "Waar willen we dat het over gaat, wat puzzelt adviseurs? Het moet vooral inhoudelijk, uitdagend maar ook leuk zijn." Gerrit vult aan: "We willen ook op dat niveau in gesprek blijven met de Ooa. Nodigt de BoKS voldoende uit op dit vlak, welke dingen vallen ons op en wat zegt dit over de norm? We vinden het belangrijk dat het maatschappelijk belang van de adviseur, de BoKS en de CMC-toetsing een drie-eenheid vormt. De ethische, of duurzame zaken en maatschappelijke ontwikkelingen moeten blijven terugkomen in deze norm."

Positief naar de toekomst

Beiden zien ze de uitdaging om samen de kwaliteit van het label nadrukkelijk voor het voetlicht te gaan brengen, bij zowel adviseurs als organisaties. "Naast dat het terugkomt in de activiteiten van de Orde is het ook van belang om een goede relatie te onderhouden met opdrachtgevers. Hierbij moeten we het gesprek blijven voeren: wat is goed organisatieadvies," aldus Gerrit.

Een andere positieve ontwikkeling die CIIO de laatste tijd ziet is dat het CMC-schap bij ACP-bureaus een modus biedt om te werken aan ontwikkeling, vooral voor de ervaren senior-adviseurs. "Vaak



hebben bureaus de ontwikkelingsmogelijkheden voor jonge adviseurs wel op orde maar blijft dit voor senior-adviseurs achter. Het is mooi om te zien dat het CMC-schap een prikkel creëert voor bureaus. En dat de bureaus elkaar ook steeds meer weten te vinden op dit vlak. Dit maakt ons enthousiast om de ACP-toetsingen te blijven doen."

Zowel Léon als Gerrit kijken met veel positiviteit naar de verdere samenwerking. "We vinden het belangrijk dat de (potentiële) CMC'er snel en gemakkelijk de juiste informatie kan vinden, we laagdrempelig bereikbaar zijn en snel kunnen schakelen met de Orde. Als CIIO kennen we geen omzet targets, wel kwalitatieve doelen. Voor het CMC-schap zou dat kunnen zijn: CMC'er zijn is een Geuzentitel waar met respect en waardering over gesproken wordt."

Instituut voor Interventiekunde aan het woord, sinds kort zijn zij ATP-opleidingsinstituut

Willem de Wijs, Instituut voor Interventiekunde: "Recent hebben we de audit doorlopen voor het ATP-certificaat. CIIO heeft ons in het vooronderzoek al geholpen om goed na te denken over onze organisatie: Hoe zit het in elkaar, waar zijn we goed in en zien we nog ontwikkelpunten. Doordat zij vooraf goed doorvragen maakt het ons scherper in het

formuleren van onze antwoorden. De gesprekken die we gevoerd hebben waren erg prettig. Ze hielden ons op een positieve manier een spiegel voor. Je zegt dat je ergens goed in bent maar kun je dit ook laten zien? Dit heeft ons aan de ene kant laten inzien waar we echt goed in zijn en aan de andere kant een aantal punten gegeven waar we in kunnen groeien. Wij hebben dit proces totaal anders ervaren dan andere audits. Geen afvinklijstjes maar CIIO denkt echt met je mee en dat levert nieuwe inzichten op."

Meer informatie

Wil je meer informatie over CMC-schap?

Scan de QR code voor meer informatie:



CMC'er worden?

- *Werk je al langere tijd als organisatieadviseur? Wil je opdrachtgevers vertrouwen geven in jouw vakmanschap als adviseur? Laat je dan certificeren tot Certified Management Consultant (CMC)*

Wat betekent Certified Management Consultant?

CMC is een internationaal erkende persoonscertificering, ontwikkeld in ICMCI-verband. Wanneer je als adviseur CMC gecertificeerd bent, betekent dit dat je hebt bewezen dat je een ervaren interne of externe adviseur bent, die de internationaal erkende certificeringprocedure voor organisatieadviseurs heeft doorlopen. Als CMC'er kun je aantonen dat je over de competenties beschikt om opdrachtgevers professioneel te kunnen adviseren. Je houdt je daarbij aan een ethische code voor organisatiekundigen en -adviseurs.

Als Ooa zijn we beheerder van de eisen voor en certificering tot CMC'er. Sinds januari 2023 is CIIO onze certificeerder, een onpartijdige en objectieve beoordelaar die in opdracht van de Ooa de CMC-certificering verzorgt. Ook toetst CIIO aanvragers voor het ATP (Accredited Training Practice)- en ACP (Accredited Consulting Practice)-certificaat.

Er zijn verschillende manieren om CMC'er te worden

Heb je interesse om het CMC-schap te verkrijgen? Kijk dan hieronder welke route voor jou van toepassing is. Voor elke route is het Ooa-lidmaatschap een vereiste.

Ik werk voor een adviesbureau dat een ACP-erkenning heeft.

- Je kunt binnen jouw organisatie navragen hoe je CMC-gecertificeerd kunt worden.
- De aanvraag bij CIIO verloopt via het bureau.

Ik heb een opleiding gedaan met een ATP-erkenning.

- Je kunt via het aanmeldformulier bij CIIO een CMC-registratie aanvragen.
- Je levert daarbij jouw diploma van de ATP-erkende opleiding aan.

Ik werk al langere tijd als organisatieadviseur en kom niet in aanmerking voor de ACP-/ATP-route.

- Je kunt via het aanmeldformulier bij CIIO een CMC-registratie aanvragen.



Meer informatie of het CMC-schap aanvragen?

Scan de QR code voor meer informatie.

ACP keurmerk voor bureaus

Het Accredited Consulting Practice (ACP)-keurmerk is een erkenning voor organisaties die borgen dat hun medewerkers voldoen aan de professionele ontwikkelingseisen van het CMC-schap. ACP-bureaus laten daarmee zien dat zij een visie hebben op het opleiden en ontwikkelen van hun professionals en dat zij daarvoor een adequaat ondersteunend systeem van interne werkafspraken hebben ingericht. Zij voeren zelf de initiële en herbeoordelingen op de CMC-eisen uit, van adviseurs die een werkverband met hun bureau hebben. Daarna worden deze adviseurs voor een versnelde (her)certificatie aangemeld bij CIIO.

“De belangrijkste meerwaarde van CMC voor ons bureau is de borging van doorgaande professionalisering binnen ons bureau”

ACP bureaus aan het woord:

We vroegen drie ACP bureaus, Lysias, TwynstraGudde en Leeuwendaal, naar de toegevoegde waarde van het CMC-schap.

Wat is de toegevoegde waarde van het CMC-schap voor jullie als adviesbureau?

Carla de Rie van Lysias: “Intern is het CMC-schap een goede draaggolf voor het gesprek over het vak en voor supervisie en intervisie bij opdrachten. Extern is het een verkoopargument, een signaal over hoe wij werken; het geeft een duidelijke afbakening van wat we wel (en vooral ook) niet doen.”

Marc van Leeuwen van TwynstraGudde:

“De belangrijkste meerwaarde van CMC voor ons bureau is de borging van doorgaande professionalisering binnen ons bureau. Borging door een netwerk van een grote groep adviseurs (zo'n 20) die gecertificeerd zijn en elkaar weten te vinden voor intervisie, schaduw advies, klankborden of thematische bijeenkomsten met inspirerende sprekers en ontmoetingen. Maar ook borging omdat het onderdeel is van ons bureaubreed kwaliteitsbeleid. Als adviseur bij TG kom je iedere dag weer 'complexe' vraagstukken tegen en wordt er naar jou gekeken om daar verstandige stappen in te zetten. Het is fijn als je dan ook

terug kunt vallen op je netwerk, collega adviseurs die even over je schouder meekijken en -denken in een lastige vraag.”

Laurens Zwaan van Leeuwendaal: “We zien het CMC-schap als een vliegwiel om met onze groep senior adviseurs intern bezig te zijn met de vraag: Wat bepaalt je professionaliteit. Het gaat hierbij ook echt over het gesprek: Wat is nou professioneel handelen, wat maakt je een adviseur en wat zijn de ethische normen van het vak. We merken dat dat helpt om dit soort vraagstukken met elkaar te bespreken en dat dit adviseurs stimuleert. Adviseurs worden door het CMC-schap geprikkeld om actief met hun ontwikkeling bezig te zijn. Ook doordat het Ooa lidmaatschap aan het CMC-schap gekoppeld is kunnen ze meeliften op professionele activiteiten die in breder verband georganiseerd worden door de Ooa. Dit biedt een enorme meerwaarde want hierdoor ontmoet je collega's van andere bureaus, uit andere branches en uit een andere hoek van het adviesvak. Je krijgt op deze manier een bredere uitwisseling van professionele vraagstukken.”



Wat doen jullie er zelf aan om het CMC-schap levendig te houden binnen jullie organisatie?

"Lysias werkt permanent aan een eigen "BoKS (Body of Knowledge en Skills)". Onderdelen van die BoKS worden door ontwikkelteams gemaakt, onderhouden en gedeeld tijdens bureaudagen. Het CMC-schap en de gedragscode en het adviseurschap komen daar regelmatig voorbij."

TwynstraGudde: "CMC hebben we geïntegreerd in ons opleidingsprogramma en in het leiderschap binnen TwynstraGudde. In het opleidingsprogramma van senioren, is er aan het einde van het ontwikkeltraject de mogelijkheid om jezelf te certificeren. Vrijwel alle deelnemers kiezen er dan voor, om aan het einde van hun opleidingstraject een gesprek te hebben met onze auditoren. In die gesprekken komen ze vaak tot een verdere verdieping van hun professionele ontwikkelvraag. Daarnaast is het geborgd in het leiderschap van ons bureau. Niet alleen de directeur van TG, maar ook veel partners in ons bureau zijn gecertificeerd. Daarmee wordt het ook onderdeel van onze cultuur, dat het heel gewoon is om als professional continue bezig te zijn met je eigen professionalisering."

Leeuwendaal: "Als ACP-bureau mogen we intern toetsen. We hebben eerst een toelatingsgesprek met een potentiële CMC'er. Als er nieuwe CMC'ers benoemd worden dan zetten we deze altijd even in het zonnetje tijdens een bureau brede bijeenkomst. Op deze manier laat je ook binnen je bureau zien dat je het CMC-schap belangrijk vindt. We organiseren een aantal keren per jaar bijeenkomsten met CMC'ers. Elke keer is er een ander groepje die een thema inbrengt en de bijeenkomst organiseert. We merken echt dat het een norm is die we neerzetten bij Leeuwendaal."

Juist ook voor de nog minder ervaren adviseur, die wil hier graag bij horen en zich naartoe ontwikkelen. Om een indruk te geven: ooit was ik de enige CMC'er, inmiddels zijn we met 16 gecertificeerde adviseurs. Onze CMC'ers krijgen op kosten van Leeuwendaal het Ooa lidmaatschap. Dat geeft wel aan hoeveel waarde we hechten aan het CMC schap. We vermelden ook in offertes en aanbestedingen het CMC logo. Het Ooa lidmaatschap vinden we overigens een goede investering. Als je kijkt wat adviseurs hiervoor terugkrijgen aan professionaliseringsaanbod, als je iemand voor één middag naar een seminar stuurt ben je al meer kwijt."

Waarom zou iedere organisatie-adviseur CMC'er moeten worden?

Lysias: "Het organisatieadviesvak is een kunst, een kunde en een manier van kijken, wegen, denken en doen. Het CMC-schap van onze adviseurs biedt ons een gebalanceerd verhaal om de kwaliteit van onze dienstverlening aan de hand van een internationale standaard. De klant weet zo wat hij/zij van ons kan verwachten en het helpt ons om niet verzeild te raken in opdrachten die niet bij ons passen. Intern is voor ons iedere CMC'er die er bij komt een feestje. Het biedt een gemeenschappelijke taal en een kader om onderling dilemma's in de uitvoering van klussen te bespreken; bijvoorbeeld bij supervisie en intervisie."

TwynstraGudde: "We hebben filmpjes op onze website van deelnemers die voor zich spreken. De weg naar het certificaat is een cadeautje voor iedere adviseur. Jezelf de ruimte gunnen om al je professionele bagage die je in de loop der jaren hebt opgebouwd uit te mogen pakken. Je weer bewust te worden van wat voor vakmens je bent, wat jou nou een bijzondere adviseur maakt en hoe jij iedere dag weer invulling geeft aan dat vak van adviseur. Omdat onze meerwaarde als adviseur is dat we onze klanten verrassen met nieuwe invalshoeken in lastige vraagstukken, is het waardevol dat jij je als adviseur laat verrassen door nieuwe invalshoeken. CMC is binnen TwynstraGudde de belofte aan jezelf dat je ruimte maakt voor nieuwe invalshoeken en waardevolle inzichten, omdat je als adviseur nooit uitgeleerd bent in dit vak."

Leeuwendaal: "Als ACP-bureau dien je je interne professionele beleid een kader te geven. Meer 'handen en voeten' voor de adviseur. Het CMC-schap dwingt je even naar jezelf te kijken, hoe ontwikkel je je in je vak. Dit maakt het net iets minder vrijblijvend. Zowel naar jezelf als naar je klant. Nog een laatste tip voor de Ooa: het zou een enorme toegevoegde waarde zijn als jullie in de toekomst, naast jullie mooie professionaliseringsaanbod, ook activiteiten specifiek voor CMC'ers gaan organiseren."



ATP opleidingsinstituut

ATP (Accredited Training Practice) betekent concreet dat Ooa-leden met een diploma van één van deze opleidingen via de 'verkorte' ATP-route een CMC-certificering kunnen aanvragen. Opleidingsinstituten die met ATP-gecertificeerde opleidingen zijn NAAW, Sioo en Instituut voor Interventiekunde.

"Wat is een goed programma voor adviseurs en hoe dragen wij daaraan bij? Het is goed dat je het CMC-schap hebt en dat er iemand van buiten naar binnen kijkt. Die je bevraagt: Doe je nog de juiste dingen? Voor de deelnemers is van belang om met vakgenoten onderling dat gesprek te blijven voeren en verantwoording af te kunnen leggen aan de buitenwereld. Hierin biedt het CMC schap zeker een toegevoegde waarde," aldus Sioo.

Het behalen van het CMC-schap

“Het CMC-schap is een waardevolle toevoeging die met trots gedragen mag worden en waar professionals samen aan kunnen werken om de waarde ervan te verhogen,” zo luidt de visie van Martijn Jansen, bestuurslid van de Ooa. Onlangs heeft hij zelf het CMC-schap aangevraagd en wij waren benieuwd waarom hij als bestuurder van de Ooa nu pas het proces heeft doorlopen.

“Als bestuurslid van de Ooa heb ik het onderdeel Professionalisering in mijn portefeuille. Daar valt ook het CMC-schap onder. Het viel mij op dat potentiële CMC'ers aanliepen tegen de complexe aanvraagprocedure. Dat moeten we beter kunnen stroomlijnen.” Toen Martijn hiermee aan de slag ging, besloot hij: “Als dit staat ga ik ook zelf voor het CMC-schap.” Zodat hij de nieuwe procedure zelf kan doorlopen en ervaren. Dit is dan ook de reden dat hij pas nu ging voor het CMC-schap. “Het is een mooie ontwikkeling dat de administratieve belemmeringen verdwijnen, terwijl de waarde van de titel behouden blijft,” vertelt hij trots.

Scherp op de inhoud vriendelijk op de relatie

“Als Ooa besloten we dat we de beweging wilden inzetten om scherp op de inhoud te blijven en vriendelijk op de relatie voor in het proces.” Martijn maakte zich sterk om de administratieve belasting

te minimaliseren, het reglement te versimpelen en zaken als PE-punten toegankelijker te maken. Alle barrières moesten verdwijnen, zodat mensen die met het vak bezig zijn deze stap kunnen zetten. Martijn ondervond hoe soepel de procedure verliep.

Als dit staat ga ik ook zelf voor het CMC-schap.

“Ik snap waarom dingen van mij gevraagd worden. Niet vanuit de organisatorische kant, maar vanuit een inhoudelijke kant is het logisch dat ik dat met documenten moet aantonen. Dat is nodig om de scherpe toetsing uit te kunnen voeren.” Dat de altijd correcte Martijn hierin ook een foutje kan maken blijkt: “Ik had mijn factuurnummer doorgegeven in plaats van het gevraagde lidnummer,” vertelt hij lachend.

CMC-titel op een goede manier laden en professionaliseren

Martijn hecht veel waarde aan positieve benadering. “Het is belangrijk om de titel niet te gebruiken om mensen te diskwalificeren, maar juist om waardering te geven aan professionals die zich inzetten

om hun vak bekwaam uit te oefenen.” Hij hoopt dat de titel een wederkerigheid effect heeft, waarbij mensen die de titel dragen dit positief uitdragen. “Dit betekent dat CMC'ers elkaar onderling moeten aanmoedigen om de titel met trots te dragen en zo de waarde van de titel te vergroten. Hoe groter de groep, hoe groter die trots zich ook kan verspreiden.”

Leden als ambassadeur voor het CMC-schap

Eén van de ambities die Martijn uitspreekt is het bouwen van een CMC-community. “Een groep waarin mensen elkaar opzoeken, stimuleren, artikelen delen en elkaar helpen bij permanente educatie.” Het behalen van de CMC-titel is slechts het begin van een lange weg naar verdere professionalisering en ontwikkeling van het vakgebied. “Daarmee help je elkaar ook weer richting het her-certificeren. Want hoe doe je dat? Onder andere door permanente educatie. En hoe zorg je dan dat je je vakontwikkeling bijhoudt? Dan grijpt het in elkaar en ben je met elkaar bezig om het vak hoog in het vaandel te houden. Kom vooral ook met je eigen ideeën en suggesties,” motiveert Martijn.

Vakontwikkeling

“Allereerst is het belangrijk dat we serieus met ons vak bezig zijn en blijven. Als Ooa stimuleren we om continu met vakontwikkeling bezig te zijn.” Daar zou een goede adviseur ook mee bezig moeten zijn, wat Martijn betreft. Zelf ziet hij het CMC-schap als laatste stap om dat nog een keer goed scherp te krijgen. “Vooral om naar buiten toe uit te kunnen leggen dat je daar mee bezig bent. Daarmee creëren we met elkaar een zekere taal en normering. Want wat verwachten we van elkaar als we zeggen ‘we zijn professioneel met het vak bezig’. Ik hoop dat mensen die zich CMC willen certificeren de weg ernaartoe ook als meerwaarde zien. Het is niet een kwestie van alleen het diploma krijgen, maar ook het ernaartoe werken. Dan heb je het over vakontwikkeling en inspiratie.”

Belang CMC – maak het waar

We zien veel prominente adviseurs de titel vol trots dragen. Zo onderwierpen meerdere ervaren adviseurs van naam en faam zich aan de toetsing. “Het zou goed zijn als opdrachtgevers ook de meerwaarde ervan in gaan zien. Dan krijg je een aanzuijgende werking vanuit de markt. Het zou natuurlijk



Wie: Martijn Jansen

Functie: directeur eigenaar Martijn Jansen
Organisatie advies

Motto: “Organisaties gaan beter presteren als mensen beter (kunnen) presteren”

Boeken: de top 8 van de Ooa boekprijs van het jaar en zeker de winnaar!

geweldig zijn als opdrachtgevers er echt naar gaan vragen.” Het hoeft wat Martijn betreft geen uitsluitingscriterium te worden. Mensen die niet CMC-gertificeerd zijn, moeten niet worden buitengesloten. “Een opdrachtgever moet zich beseffen: dit is iemand die de CMC-titel heeft en dat staat ergens voor, ik kan ervan uitgaan dat deze adviseur werkt aan zijn professionalisering.”

Creër dwarsverbanden met elkaar

Als Martijn kijkt naar de toekomst zou hij het ultiem vinden als zowel ACP, ATP en CMC'ers veel meer dwarsverbanden met elkaar creëren. “Nu lijken het nog losse stromen, dat is deels ingegeven omdat het allemaal andere aanvliegroutes zijn. Deze aanvliegroutes moeten niet meer dominant zijn voor wat ons verbindt, maar het CMC-schap met de kruisbestuiving die daar plaatsvindt.”

Als je goed met je vak bezig bent zou er eigenlijk geen enkele belemmering meer moeten zijn om het niet te doen. Martijn daagt je uit. Wat is een reden om niet op te gaan voor het CMC-schap? Leg hem dat maar eens uit. Als er wel een reden is, dan gaat hij daar graag mee aan de slag. De vereniging is van ons allemaal.

In gesprek met Marguerithe & Jesse – Sioo

Een samenwerking met een lange geschiedenis kent de Ooa met Sioo. Wij spraken met Marguerithe de Man programmamanager en Jesse Segers, rector eindverantwoordelijke van Sioo. Over de samenwerking, hoe Sioo uitvoering geeft aan hun missie en dit wordt doorvertaald in hun programma's.



Wie: Marguerithe de Man

Motto: “Proberen is leren”

Boekentip: De ambachtsman van Sennet

Podcast: De Sioo-Hieroo podcast serie
Nieuw in het vak



Wie: Jesse Segers

Motto: “Pay the price of trust”

Boekentip: Tor Hernes (2022). Organization and Time. Oxford University Press.

Podcast tip: Thomas Hertog: de mens terug in het midden: www.zwijgenisgeenoptie.be/thomas-hertog/

De wereld achter de missie
“Sioo draagt bij aan de ontwikkeling van individu, organisatie en samenleving. Sioo daagt uit om samen en met precisie ruimte te maken voor het ware, het schone en het goede.” Zo luidt de missie van Sioo.

Dat het bij Sioo vooral om het ‘ambacht’ en relatie tussen context en de vraag gaat benadrukt Marguerithe als we het over deze missie hebben. “Je leert bij Sioo breed te kijken: Wat heeft het vak te bieden aan mogelijkheden en wie ben ik als adviseur? Hoe ga je hier dan precies het goede doen? Zorgen dat je doet wat waarde heeft voor de samenleving. Dat doet ertoe, in hoe je je werk doet. Dat maakt dat het betekenisvoller wordt.”

Jesse vult aan en legt uit dat achter elk woord in de missie een wereld zit. “Vakmanschap en ambacht zit vertaald in het woord: **Precisie**, we interveniëren met het puntje van het mens doordat we systemisch kijken. Dit vraagt ook **samen uitdagen**. Wij

zijn leerpartners, wij gaan naast de deelnemers staan, we dagen uit om samen te creëren en ruimte te maken.” Voor het **ware**, schone en het goede. “Ware is ook een manier van vakmanschap ontwikkelen. Wij hebben wortels in de wetenschap en tot op de dag van vandaag zijn wij bezig met een stuk wetenschap te ontwikkelen. Aan de andere kant proberen we het **goede** te doen.”

Over het Schone

Zo luidt de titel van het boek dat beiden samen hebben geëdit, met behulp van 35 auteurs uit hun netwerk. Om uit te zoeken: Wat is dan nu het schone? “Het schone heeft onder andere te maken met het ontmoeten en in verbinding raken met het vreemde, het andere, datgene wat je nog niet kent,” vertelt Jesse. “Dat is ook typisch iets dat wij doen. Dat vreemde kan een andere collega zijn of een wereld die je niet kent. Dat is een van de dingen die wij vaak moeten doen: het relationele herstellen of in verbinding brengen. Op die manier proberen wij bij te dragen aan de drie niveaus: individu, organisatie en de maatschappij.”

Het boek bevat 32 hoofdstukken met weerspiegelingen over organisaties, veranderen en begeleiden in het schone. “Er zijn vier dingen die we zeggen dat we doen,” legt Jesse uit. “Dat is: Organisatiekunde, veranderkunde, advieskunde en leiderschap.”



Door mensen hun verhaal te laten maken, hebben beiden gezien dat er nieuwe praktijktheorie bovenkomt. Precies dat doen ze ook in hun programma's. "Werken met ervaren professionals. Het gaat er niet om dat zij precies leren wat er in de boeken van anderen staat. Het gaat erom dat zij chocolade kunnen maken van boeken van anderen en hun eigen praktijk. Daarmee kunnen ze hun eigen praktijktheorie ook expliciteren en blijvend doorontwikkelen." Als je naar het boek van het schone kijkt komen er stukken terug op meerdere plekken, dat geeft een 'draadje' die we vervolgens met elkaar verbinden om tot een weefwerk te komen. Dit samen is de nieuwe informatie die we daarmee kunnen verspreiden in dit boek," vertelt Marguerithe.

Jesse geeft prijs dat er ideeën zijn voor een nieuw boek in het thema: tijd. "In de praktijk refereren we daar voortdurend naar. 'Organisaties zijn nog niet klaar', 'het is de eerste keer', 'we hebben deadlines'. Tijd wordt bijna permanent gebruikt in onze woordenschat en ook in ons handelen." Beiden merken dat hier amper theorieën over ontstaan in relatie tot ons vak. "We werken samen met het netwerk om op basis van hun praktijken in gezamenlijkheid een soort nieuw handelingsrepertoire te ontwikkelen," legt Marguerithe uit.

Belang wetenschappelijke onderbouwing

Sioo vindt wetenschap belangrijk, in de basis wordt dit er altijd toegepast. "Wat we bij Sioo doen is: wat impliciet aanwezig is explicieter te krijgen. Waar we mee bezig zijn is lastig vast te pakken. Zowel het schone, als tijd in verandering bijvoorbeeld," aldus Jesse. "We zeggen vaak wat we moeten doen en hoe

we dat moeten doen. Maar niemand zegt wanneer dat we het moeten doen. Terwijl dat ook invloed heeft op wat en hoe je iets doet." Dat is wat Sioo expliciet probeert te maken met haar handelingsrepertoire en ook met de deelnemers doet. "Wat is er nu impliciet wat we nog niet op tafel hebben? Wat zijn de druklijnen, wat zit er in die geschiedenis wat je niet weet? Omdat je nieuw bent maar het wel systematische invloed heeft. Dat proberen wij expliciet en hanteerbaarder te maken. Hier ben je voortdurend bezig, het is nooit af omdat organisatie en mensen leven," benadrukt

Jesse. Dat is dan ook wat Sioo onderscheid tussen de andere instituten: wij gaan uit van levende systemen en complexiteit.

Met elkaar werken

Al hun programma's worden verzorgd door mensen die met hun voeten in de klei staan, adviseurs, bestuurders en professoren uit de praktijk. "Zij delen hun actuele inzichten en ervaringen en ook de niet-succesverhalen met deelnemers." Sioo laat de deelnemers en docenten met elkaar werken, de docent staat niet voor, maar in de groep. Marguerithe vervolgt: "Met elkaar maken we een leersysteem waarin het voortdurend gaat over inbrengen van theorie en ervaringen. Theorie is écht belangrijk, maar het is niet heilig. Het gaat erom dat de deelnemers door met elkaar te werken ook steeds kritischer worden op het onderzoeken en bevragen van zowel wat ze zelf doen als wat ze om hen heen zien." Jesse vertelt dat de deelnemers die bij Sioo aankloppen en binnenstappen op het niveau middel- of hoger management. "Deze mensen zijn ervaren, hebben al wat opleidingen gevolgd maar lopen toch vast in termen van handelingsverlegenheid." Daarin

"Het gaat erom dat zij chocolade kunnen maken van boeken van anderen en hun eigen praktijk"

"Het is moeilijk om de soep te ruiken met je neus erin."

ligt ook de oorsprong van het Sioo: Mensen die ingewikkeld kunnen redeneren, maar niet complex. Helpen complex te redeneren en handelen. "Dat is wat we nog altijd permanent doen."

Samenspel in alle programma's

Als we kijken naar de levende systemen, dan zijn het modellen vóór de wereld en niet van de wereld. Dat zien we terug in het boek 'Over het Schone'. Dan ben je niet op zoek naar inzicht maar naar doorzicht. "Vanuit de helicopterview, dat zie je terug bij onze docenten," vertelt Jesse. "We zijn niet bezig met oplossen in complexiteit, maar wel in hoe kun je die hanteren? Het mag geen excuus zijn om niks te doen. Je moet het wel permanent hanteren, steeds opnieuw. Met precisie ruimte maken voor het ware, het goede en het schone, wat kunnen we dan nog doen? Dat is ook uitdagen en bevragen. Zij kennen hun werkelijkheid beter dan dat wij dat ooit kennen, en wij kunnen van buitenaf weer andere dingen zien. Zo is daar een samenspel in al onze programma's."

ATP-programma

Adviseur zijn is best een kwetsbaar beroep. Er zijn veel zzp'ers en kleine organisatiebureaus. Je bent vaak alleen en draagt grote verantwoordelijkheid. "Daarom is het van belang dat mensen zichzelf blijven ontwikkelen, bezig zijn met het vak en dat ze daarover verantwoordelijkheid kunnen afleggen aan de buitenwereld in wat ze doen," aldus Marguerithe. "Juist omdat het een vak is waarbij je voortdurend keuzes maakt, en verantwoording aflegt is het CMC-schap zo'n toegevoegde waarde. Met vakgenoten onderling dat gesprek blijven voeren: Wat is goed werk? Wat is goed adviseren? Wat wordt er van adviseurs verwacht? Dat is enorm van belang," benadrukt Marguerithe.

Belang van certificeren

Dat kun je vanuit twee perspectieven bekijken begint Jesse: "Vanuit de deelnemer en een instituut zoals CIOO. Je wilt als instituut iemand van buiten naar binnen laten kijken. Die je bevraagt: Doe je nog de juiste dingen? Het is moeilijk om de soep te

ruiken met je neus erin. Daarnaast op een manier die passend is op hoe wij naar de wereld kijken en ook snapt dat jij met een levend systeem werkt: werkende mensen. In de huidige context is dit soort certificering als opleidingsinstituut en adviseur en als het belang van Ooa des te vitaler." "Deelnemers investeren in onze opleidingen, niet per se in geld maar vooral in tijd en middelen. Ze hebben een stap genomen en voelen dat er een verschil is ten opzichte van mensen die dat niet hebben gedaan. Maar hoe maken ze dit dan duidelijk? Je toont met het CMC-schap aan dat je bezig bent met doorontwikkelen maar ook met professioneel bezig te zijn." Sioo vindt het op hun beurt weer van belang om te laten zien dat ze met hun omgeving dat gesprek kunnen voeren op niveau. "Wat is een goed programma voor adviseurs? Hoe dragen wij daaraan bij? Wij leveren mensen af die dat werk doen, die in de hitte van de strijd staan," vertelt Jesse. "Dan is het goed dat je het CMC-schap hebt en een programma waarnaar gekeken wordt van de buitenkant. Ik zie het ook wel als een morele verplichting als je adviseur bent."

Big Con

Het Big Con boek komt om de zoveel tijd, dat gaat nu weer gebeuren. Het is geen zwart wit maar er is ook geen tegenwoord. Je kunt als adviseur geen werk en vlees keuren. Marguerithe vult aan: "Als opleidingsinstituut moeten wij de lessen daarin ter harte nemen. Het maakt voor de buitenwereld niet uit waar dingen vandaan komen."

Over de samenwerking

De samenwerking tussen Sioo en Ooa kent een lange geschiedenis, Sioo heeft eigenlijk altijd in commissies gezeten en is daarin lang een dragende factor geweest. "Het is logisch dat een instituut als Sioo participeert in de beroepsvereniging van adviseurs. Je wilt hetzelfde, staat ergens voor maar valt ook niet één op één samen. In bepaalde mate over en weer activiteiten omdat dit in het belang van het vak is. Jesse beaamt en vult aan: "Zoeken naar de wederzijdse waarde, beiden in beweging."

Zijn wij klaar voor de toekomst?

Vijf stappen richting een toekomstbestendige adviesbranche

- Door **Rob de Wilde** | Uitgeverij Kloosterhof

Tijdens economische crises is de adviesbranche een van de eersten die aan de beurt is als organisaties moeten bezuinigen. Het is zaak om hier als branche op te anticiperen, omdat de bankencrisis die in 2007 begon niet de laatste crisis zal zijn. Bij crises en krimp tot nu toe kwam het accent van de kant van opdrachtgevers vooral te liggen op zaken waarmee het primaire proces en de bestending van de organisatie gediend zijn. Tegelijkertijd is in tijden van krimp te zien dat onze branche de focus vooral legt op bestaand aanbod.

Het zijn vooral trends en hypes die in tijden van hoogconjunctuur goed verkochten die in de etalage worden gezet. Vragen zijn echter altijd aan verandering onderhevig, dus anticiperen is noodzakelijk. In dit stuk richt ik de aandacht op advisering en interventies die bedoeld zijn voor organisatieontwikkeling. Wat mij betreft zijn de volgende vijf stappen onmisbaar als we als branche toekomstbestendig willen worden.

1. Stop met vaagtaal, jargon, hypes en trends

In zijn overzicht van trends in de organisatie- en managementwereld constateerde Willem Mastenbroek al een toenemende argwaan tegen managementmodellen, programma's en stappenplannen (2015). Nederland heeft een enorme adviesdichtheid. Volgens het CBS waren er voor de pandemie ruim 100.000 adviesbureaus in Nederland. Er zijn ook duizenden coaches voor talloze individuele vraagstukken op allerlei vlakken. Maar wat doen al die bureaus nu precies? Scrollend door websites lezen

we dat ze 'verandering leiden', aan 'waarde creatie' doen, 'de organisatie sterker maken'. Ze zijn 'oplossings- en resultaatgericht', zorgen voor 'impact' of een 'helder beeld van de werkelijkheid'. Onder deze onduidelijkheden domineren trends en hypes het aanbod. We hebben heel veel zien langskomen de afgelopen decennia, maar trends verdwijnen op enig moment weer naar de achtergrond. Over Total Quality Management hoor je nauwelijks meer iets, net zomin als over business process redesign, later weer gevolgd door agile werken met bijbehorende scrum technieken, waar veel organisaties momenteel mee bezig zijn. Ook aan deze trends zal een houdbaarheidsdatum zitten. Helaas hoor en zie je ook weinig meer over de lerende organisatie van Peter Senge (1992) en de excellente organisatie van Peters & Waterman (1982).

Alles bij elkaar is er vooral sprake van een aanbodgerichte markt, die je niet veel inzicht geeft in de specifieke (wijze van) advisering, terwijl de markt

verandert. Om de potentiële klant tegemoet te komen en inzicht te geven in wat je precies doet, zijn het najagen van trends en hypes en het gebruiken van vaagtaal niet de goede weg.

2. Zorg voor onderscheid en herkenbaarheid

Als het gaat om het aanbod rijst ook de vraag hoe adviseurs, trainers en coaches zich profileren. Waarin onderscheid je je? Het is zaak profileren realistisch en voor de klant begrijpelijk te houden. Het valt op dat velen zichzelf als 'resultaatgericht' neerzetten, maar dat is een lege huls; zijn er adviseurs en opdrachtgevers die géén resultaten willen bereiken? Onlangs kwam ik op een website de belofte tegen van 'gegarandeerd resultaat'. Lijkt me nogal pretentius als je weet dat vanuit een veranderkundig perspectief gezien niemand resultaten kan garanderen. Je bent geen monteur die auto's repareert. Sterker nog, als er iets verandert weten we nooit of dat dankzij, of ondanks het werk van de adviseur is. Aan organisaties zitten geen knoppen voor verandering. Ik denk dat een opdrachtgever, op internet struinend of rondvragend naar de juiste adviseur, niet snel zal doorklikken op termen als 'probleemoplosser', 'ontregelaar', of 'verbinder', of wat ik onlangs tegenkwam, iemand die zichzelf omschreef als 'pain-in-the-ass'. Er is zelfs een 'kunstenaar in onzekerheidsvaardigheid' te vinden.

De centrale vraag hier is hoe je je zodanig kunt profileren in woord en daad dat vraag en aanbod goed op elkaar aansluiten. Wat mij betreft kies je dan niet voor beloften, maar voor uitingen waarmee een potentiële klant inzicht krijgt in het mogelijke verloop van een advies- of trainingstraject. Het is zaak om helder te maken waar je goed in bent, waar je het verschil kunt maken. Obligate gemeenschappen als 'verbinder', zoals veel adviseurs op hun profiel hebben staan, zullen in de toekomst steeds minder koopsignalen opleveren, want het wordt een sleetse term, als het dat al niet is.

Het weinig onderscheidende aanbod zorgt ervoor dat een klant door de bomen het bos niet ziet en



Wie: Rob de Wilde

Functie: Verandermanager a.i.

Motto: "Je kunt nooit rechtstreeks van A naar B"

dus moeilijk kan kiezen. Als een klant besloten heeft dat zijn organisatie wendbaarder, agile moet zijn, kan hij moeilijk bepalen welk bureau of adviseur hij moet hebben. Het intoetsen van 'agile adviesbureau' levert al 32.500 hits op. Al die bureaus beloven hetzelfde, namelijk dat ze de organisatie wendbaarder maken. Maar het blijft gissen naar het 'hoe'.

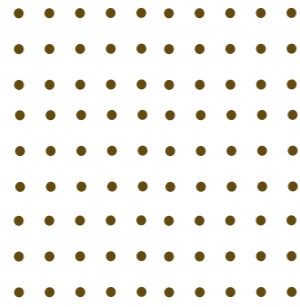
Wat mij betreft is het zaak om af te stappen van een sterke focus op het aanbod, het wát, en meer aandacht te hebben voor het hóe. Dat doe je niet door modellen in organisaties te schuiven.

3. Stop met maakbaarheidsdenken

Het idee dat A rechtstreeks leidt tot B, een lineair causaal veranderparadigma, is een wijdverbreid misverstand. Het is een illusie te denken dat je betekenissen, meningen en gedragingen als basis voor verandering als het ware kunt 'aanbrengen' zoals ik het eens heb horen verwoorden. Het maakbaarheidsidee manifesteert zich vaak in het gebruikte idioom; zendertaal, zoals 'uitrollen', 'aansturen', 'de boodschap uitdragen', 'cascaderen', 'het moet landen', 'tussen de oren krijgen' enzovoort. Maar ondanks al het handelen dat hieruit voortspuit blijken er toch onzichtbare, ongrijpbare en onvoorspelbare processen te zijn die maken dat het gewenste resultaat niet altijd wordt bereikt.

Het maakbaarheidsdenken uit zich ook in de zich vaak herhalende reorganisaties. Ik heb het dan niet

"We houden ons te veel bezig met trends en hypes."



over noodzakelijke kostenbesparingen als gevolg van externe ontwikkelingen, maar over de reorganisaties die bedoeld zijn om beter te werken. Een treffend voorbeeld is de decentralisatie van de jeugdzorg in 2015, waar ondertussen nog steeds dezelfde problemen aan de orde zijn als 50 jaar geleden. Het lijkt een soort wensdenken: als je maar nieuwe structuren en grenzen implementeert, zal het gedrag van medewerkers automatisch veranderen.

Iemand van de Belastingdienst zei eens: “Er wordt hier om de haverklap een nieuwe structuur omgehangen, maar alles blijft bij hetzelfde. De ICT werkt nog steeds niet.” De term ‘omgehangen’ is in dit citaat veelzeggend. Een gemeentebestuurder vertelde me: “Ieder jaar wordt mijn stoel verplaatst, krijg ik een nieuwe leidinggevende met ronkende verhalen, maar ik doe gewoon altijd hetzelfde werk, namelijk het beoordelen van vergunningaanvragen voor evenementen.” Je krijgt de indruk dat vooral overheden, onderwijs, uitvoerende en maatschappelijke organisaties een patent hebben op het continu sleutelen aan structuren. En daarmee en passant op het demotiveren van medewerkers.

In een vrij nieuwe uitvoeringsorganisatie van de overheid had de directie een functionele structuur geïmplementeerd. Omdat het gevoel van werkdruk groot was en het ziekteverzuim hoog, had de directie bovenop de structuur een ‘superstructuur neergelegd’, met coördinatoren en teamleiders, met als aanname dat dat de werkdruk en het ziekteverzuim zou verlagen. Het tegendeel was het resultaat: alles werd gecompliceerd, niemand wist waar het naartoe ging met de organisatie en wie waarover ging. Medewerkers waren het gevoel van regie kwijtgeraakt, wat een stressfactor is en een grote bijdrage levert aan ziekteverzuim en verloop. Vervolgens werd er een adviesbureau ingevlogen met als opdracht de werkdruk te verlagen. Het bureau ging aan de slag met allerlei workshops, ateliers en vitaliteitsadviezen, maar moest het veld ruimen omdat medewerkers weigerden aan al die activiteiten mee te doen, want ze hadden al het druk genoeg. Ze

vonden het vooral symptoombestrijding. Je kunt nu eenmaal complexiteit niet met complexiteit bestrijden.

Het maakbaarheidsdenken gaat gepaard met het ‘niveau’ waarop wordt geïntervenieerd. Er wordt een gebied aangewezen waar interventies moeten plaatsvinden. Werkdruk in het bovenstaande voorbeeld. Maar zit daar de kern van het vraagstuk? Of de hefboom voor verandering? Als je fietsband lek is plak je die, maar als je steeds weer lek rijdt, moet je je gaan afvragen of je niet te veel over gemene scherpe steentjes rijdt, of andere routes of banden moet kiezen. Nog vaker gaan plakken lost het probleem niet op. Dit niveau van veranderen (single loop in veranderjargon) kan zich soms tegen zichzelf keren. Zo zijn er de laatste decennia talloze rotondes aangelegd ten behoeve van de verkeersveiligheid. Maar nu blijkt dat er bij kruisingen met verkeerslichten toch minder ongelukken met fietsers voor te komen dan op rotondes. Het gaat erom dieper te kijken en vanuit verschillende perspectieven. Als adviseur is het daarbij van groot belang om je wendbaar (agile!) op te stellen en je meer op de vraag dan op je aanbod te richten.

“Is een opdrachtgever wel op zoek naar een ‘ontregelaar’ of ‘pain-in-the-ass’?”

4. Organiseer interactie

Ik sluit graag aan bij het gedachtegoed van Thijs Homan, die onder meer de term ‘Et Cetera Principe’ munt (2005). Zijn uitgangspunt is dat de complexe en dynamische organisatie werkelijkheid zich niet leent voor projectmatige series van standaard interventies, geleid door de kalender. Ik gebruik dan graag de term ‘op de huid van tijd en realiteit interveniëren’.

Die realiteit is de door medewerkers gepercipieerde werkelijkheid en geen objectieve – de binnenkant van verandering. De standaardoplossingen adresseren vooral de buitenkant van de organisatie, zo blijkt uit een onderzoek van Homan (2019) naar de praktijk van gemeentelijke veranderingen. In datzelfde onderzoek wordt gesteld dat gemeenten van alles steeds maar weer opstarten. En deze werkwijze is niet voorbehouden aan gemeenten. Maar de ‘echte’

en werkelijke dynamiek, de binnenkant, speelt geen rol in deze aanpak, terwijl juist daar de bodem ligt voor verandering.

We zullen kritisch moeten kijken hoe we met organisatievragen omgaan. Dat is natuurlijk sowieso al noodzakelijk, maar met een onzekere toekomst van levensbelang. Voor de klant en voor de adviseur. Het wordt er niet makkelijker op wanneer de klant, zoals vaak, al met een diagnose én een oplossing komt. Een voorbeeldje uit de praktijk: een directeur van een uitvoeringsorganisatie van de overheid: “We hebben hier een ‘afvinkcultuur’, dus je moet de mensen in trainingen leren buiten de lijntjes te kleuren.” In dit voorbeeld was er echter tegelijk sprake van een sterke controlebehoefte van het management. Het probleem zat dus eigenlijk ergens anders. Het is eigenlijk vreemd: wanneer bijvoorbeeld iemand met vermoeidheidsklachten naar de huisarts gaat, zal de dokter niet volstaan met het voorschrijven van vitamine- of staalpil, maar verwijzen naar diverse specialisten voor onderzoek. Maar als een klant vraagt om zelfsturende teams in te voeren, gaan we dan kritiekloos aan de slag met trainingen en workshops?

Ik pleit ervoor om ervoor te zorgen dat zowel de vraag als aanpak vanuit diverse perspectieven wordt beschouwd. En dat gaat het beste als mensen die met het vraagstuk te maken hebben, met elkaar in gesprek kunnen. Er wordt geleerd als je in gezamenlijkheid en interactie kijkt naar versterkende en belemmerende krachten in en rond het ‘probleemgebied’ en eerder vragen stelt dan antwoorden geeft. Kijk expliciet naar de context: wat houdt het probleem in stand? Is de organisatiestructuur (nog) adequaat? Welke effecten heeft het probleem op andere mensen en processen? Met dit soort vragen ga je dieper dan het rechtstreeks sturen van probleem naar oplossing.

5. Leer van elkaar

Adviseurs kunnen heel veel van elkaar leren. Word dus lid worden van de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs en doe aan intervisie, maar dat is

niet voldoende. Het samen optrekken in opdrachten en het over achterliggende aannames, interpretaties en modellen hebben is leerzamer. Het valt mij vaak op dat velen vrij gesloten zijn over wat ze precies aan het doen zijn en voor wie. Wanneer er bijvoorbeeld andere adviseurs of bureaus in een bepaalde organisatie rondlopen vindt vaak geen uitwisseling van kennis en ervaring bij die klant plaats. Komt dat door angst dat de ander omzet van je zal afpakken? Maar we hebben met z’n allen ongelofelijk veel kennis en ervaring, waarmee we ontwikkelingen kunnen zien aankomen. We kunnen dus beter proberen elkaar te versterken.

Groei van een bureau zou niet het doel moeten zijn. Hoe groter een organisatie, hoe meer het over geld en continuïteit gaat. Vooral in tijden van economische crises kan het noodzakelijk zijn om kritisch te kijken naar je verdienmodel: uren verkopen, zoals het vaak gaat, heeft misschien zijn langste tijd gehad. Zeker omdat het imago van organisatieadvies sowieso er nog vaak een is van ‘gebakken lucht’ verkopen.

Referenties

Argyris, C. & Schön, D.A. (1982). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Donkers, E. (2022). *Is de fietser nog wel veilig op het kruispunt? VIA traffic solutions software*.

Peters, T. & Waterman, R.H. (1982). *De excellente organisatie*. Business Contact.

Senge, P. (1992). *De vijfde discipline*. Scriptum.

Homan, T. (2019). *De veranderende gemeente. A&O-fonds*.

Homan, T. (2005). *Het Et Cetera Principe*. BIM Media.

Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica*. SDU Uitgevers.



Opleiding in de spotlights: HAN Veranderkunde

Veranderen gaat altijd over mensen

Hij is werkzaam als docent Veranderkunde aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen (HAN). Jaren geleden werkte hij als veranderkundig organisatieadviseur en nu draagt hij zijn kennis en ervaring over in het onderwijs. We spraken met Léon Haver over zijn visie op een leven lang leren, het CMC-schap (Certified Management Consultant), de opleiding Veranderkunde en de ontwikkelingen in het vak.

De mens centraal

“De vraag: waarom komen sommige mensen wel in beweging en anderen niet? Triggerde mij steeds meer”, vertelt Léon. “Door opleidingen te volgen ben ik mij toen gaan verdiepen in de menselijke kant. Want, veranderen gaat altijd over mensen.” En dat deze menselijke kant hem altijd geboeid heeft blijkt wel uit zijn werkervaring in vooral het maatschappelijke domein. “Daar draait het écht om mensen en daar sla ik zelf op aan.” Vanuit deze filosofie heeft Léon in 2004 het Ontwikkelaarsgilde opgezet, waar ook de factor mens centraal staat. “Toen kwam ik ook in aanraking met de Ooa. We gingen samenwerken en boden ontwikkelactiviteiten aan die bijdroegen aan de ontwikkeling van adviseurs. Ook het CMC-schap speelde hierin een belangrijke rol. Elke professional moet vooral een intrinsieke drive hebben om zich te willen ontwikkelen, het CMC-schap kan hierbij wel een goede stok achter de deur zijn.”

Van vinken naar vonken

Het CMC-schap kreeg een andere lading en werd voor ons meer een last dan een lust. “We merkten dat er in de toetsingscriteria meer gericht werd op kwantiteit en minder op kwaliteit. Het ging vooral om ‘vinken’ terwijl wij ons liever focussen op ‘vonken’. Wij vinden het belangrijk om te kijken vanuit vakmanschap. Hoe kan een adviseur zich blijven ontwikkelen om haar klanten zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn,” aldus Léon.

“Ook de juiste ethische houding hoort daarbij, je conformeren aan een gedragscode. Ik vind het mooi te merken dat er nu opnieuw een verschuiving plaatsvindt bij het CMC-schap. Ik spreek met mensen binnen het Ooa bestuur en commissies die kennis hebben van en zich bezighouden met opleiden. Het gaat weer over vakmanschap, een benadering die ons bij de HAN aanspreekt en waar we graag op aan willen haken.”

Practice what you preach

Maar hoe houd je het vakmanschap levendig en zorg je ervoor dat het voor adviseurs leuk is om zich te blijven ontwikkelen? “In mijn rol als docent aan de HAN houd ik me ook bezig met onderwijsvernieuwing en ontwikkeling”, vertelt Léon. “Hoe kunnen

“Jij bent zelf je belangrijkste instrument.”



Wie: Léon Haver

Functie: Docent Veranderkunde aan de HAN

Motto/quote: “Herinner je gisteren, droom van morgen, maar leef vandaag”

Boekentips:

3. Conflict eren van Shirine Moerkerken
2. Traag versnellen van Arend Ardon
1. Het grote Fröbelboek voor adviseurs van Ben Kuiken en Marijne Vos

we leren leuker maken, aansluiten op actuele inzichten en nieuwe manieren van leren aanbieden. Uiteindelijk is de kracht van een adviseur om bij hun opdrachten en opdrachtgevers de zienswijze te vergroten, zodat ze een breder spectrum hebben om besluiten te kunnen nemen. Dan is het enorm belangrijk dat een adviseur of veranderaar zelf ook in staat is om meervoudig en vanuit verschillende perspectieven te kijken. Zij zijn immers speler in een vaak dynamisch krachtenveld. Wij zien het als onze opgave hen te helpen onder andere daarvoor de nodige bagage te verzamelen en te kunnen inzetten: immers practice what you preach.”

Wie ben je als veranderaar?

De opleiding Veranderkunde aan de HAN kenmerkt zich door de praktijkgerichte aanpak. “Ik vergelijk het altijd met wiskunde. De docent legt het goed uit en dan lijkt het zelfs best eenvoudig, maar als je het dan zelf moet doen dan blijkt het toch weerbarstiger,” aldus Léon. “We vinden daarom het ‘doen’ zo belangrijk. Studenten werken gedurende de opleiding aan eigen verandervraagstukken waardoor ze geleerde lessen direct kunnen toepassen in de praktijk. Hun leerervaringen brengen ze dan weer in



tijdens de opleiding. Waar loop je tegenaan en hoe ga je hiermee om? Dit maakt de opleiding levendig en praktisch. De studenten komen uit verschillende functies en branches samen, lopen vaak tegen dezelfde vraagstukken aan en dat verbindt. Het gaat bij Veranderkunde niet alleen over vakmanschap maar ook een groot deel over de vraag: Wie ben jij als veranderaar? Want jij bent degene die op het speelveld moet staan. Jij bent zelf je belangrijkste instrument. We laten studenten ontdekken wie ze zijn, hoe ze impact maken en wat ze daarvoor nodig hebben. Deze ingrediënten zorgen samen voor de intrinsieke drive, die onmisbaar is voor een veranderkundige."

Van buiten naar binnen

In onze Veranderkunde opleiding kijken we ook geregeld met een veranderkundige bril naar actuele ontwikkelingen in de maatschappij en vertalen we dat naar binnen, naar de praktijk van de veranderaar. "Vorig jaar stonden we bijvoorbeeld stil wat er rondom Covid gebeurde in de samenleving. Hoe reageren mensen op de interventies, waardoor ontstaan de reacties vanuit mensen en de interactie tussen overheid en groepen. Sabotagegedrag dat ontstaat wanneer bepaalde stemmen niet gehoord

worden. Zonder hier een inhoudelijk oordeel over te hebben kun je mooie parallellen zien met reacties op veranderingen en ontwikkelingen in organisaties, teams en tussen individuen. In de antropologie worden dat zo mooi fractale patronen genoemd. Patronen die zich op verschillende niveaus terugkomen," vertelt Léon.

"We maken geen tijd voor reflectie"

Vertragen om te versnellen
In deze opleiding wordt bewust veel aandacht gegeven aan de diagnose en contracteren, terwijl het in andere opleidingen vaker gericht is op de uitvoering van veranderingen en strategieën. Door eigen praktijkervaring heeft Leon zelf ook regelmatig zijn neus gestoten. "Mijn ervaring als veranderkundige is dat als het mis gaat in de praktijk, dit vaak terug te voeren is naar de diagnose. Daar hebben we dan toch iets over het hoofd gezien of we zijn ergens te snel overheen gegaan. We zijn gewend om actiegericht te werken, dit is ook onderdeel van onze cultuur. Snel aan de slag gaan en zichtbaar maken dat we bezig zijn. Dit heeft ook met een opdrachtgever te maken, die vaak snel beweging of liever nog resultaat wil zien," licht Léon toe. Terwijl het volgens hem juist belangrijk is om aan de voorkant zorgvuldig te zijn. Dit lijkt te vertragen maar het helpt



juist enorm om in het proces te kunnen versnellen. En daarbij levert het veelal een beter resultaat op. "Ruimte krijgen om te kunnen doen wat je moet en wil doen is essentieel voor het succes van verander-vraagstukken en de rol als adviseur," Die ruimte die moet je dan wel aan de voorkant en gedurende een verandertraject zelf (blijven) organiseren.

Een leven lang leren

"Een eigen visie hebben op veranderen maakt dat je je als adviseur scherp kunt verwoorden en weet waar je voor staat. Het helpt je afwegingen en keuzes te maken en ook om gericht je eigen repertoire op te bouwen. Toch red je het in de huidige maatschappij niet meer om goed te blijven acteren als je alleen vaart op je bestaande expertise", aldus Léon. Ontwikkelingen gaan snel en de complexiteit in de samenleving en organisaties neemt toe. "Als adviseur zul je het mes moeten blijven slijpen. Je moet je af blijven vragen wat er nodig is om in de veranderende samenleving je rol goed te blijven uitvoeren om van waarde te blijven voor je (toekomstige) opdrachtgevers. Het vak van adviseur is continue in ontwikkeling. Door opleidingen te volgen en te blijven leren kun je als adviseur bij blijven in je vak én als persoon en daarmee je positie verstevigen."

Wat Léon en zijn collega's opvalt is dat er bij de professionals die aan de opleiding beginnen weinig kennis en ervaring is op het gebied van intervisie en reflectie. "Echte reflectie komt weinig voor terwijl dit zo waardevol is." Léon benadrukt dat hij het bewonderingswaardig vindt op welke manier de Ooa al jaren intervisie faciliteert. "Intervisie van de Ooa wordt echt op een hoog niveau aangeboden. De kern waar het volgens mij bij intervisie om zou moeten gaan wordt hier goed gevat: Hoe acteer ik als professional in bepaalde situaties en wat zegt dat over mijn professionele vakmanschap?" Volgens Léon mooie impulsen die vanuit de Orde aan adviseurs wordt gegeven. "Mijn advies aan adviseurs is dan ook om dit met beide handen aan te pakken."

Bekendheid CMC-schap laten groeien

Even terug naar waar we ons gesprek mee begonnen. Het CMC-schap. "Ik vind dat dit label het verdient om weer positief geladen te worden," aldus



Léon. "Vergelijk het met bepaalde mastertitels, deze bieden een bepaalde waarde, omdat ze bekend zijn en mensen daardoor weten welke kwaliteit eraan hangt." Léon sluit ons gesprek af met: "Als de bekendheid van het CMC-schap groeit dan is het voor ons als opleidingsinstituut zeker interessant om te verkennen of we stappen kunnen gaan zetten om ATP (Accredited Training Practice) gecertificeerd te worden."

Korting voor Ooa leden

Speciaal voor Ooa leden geeft de HAN € 500,- korting op de post HBO opleiding Veranderkunde. In september 2023 starten we met een nieuwe groep.

Scan de QR code voor meer informatie:



Adviseur met een labeltje!

- Door Albert van Nuil

Nog nooit heeft een opdrachtgever mij gevraagd of ik gecertificeerd ben. Niemand die mij wil vanwege mijn certificaat als certified management consultant of registerinformaticus. CMC- en RI-gecertificeerd blijven kost mij dus geld, terwijl ik de aanduiding niet nodig heb. Ben ik dan een domme adviseur? Misschien, maar niet hierom!

Een adviseur die zijn opdrachtgever serieus neemt en zichzelf durft aan te kijken realiseert zich dat hij niet alles kan en niet alles weet. Die zal opdrachten en rollen evalueren en op zichzelf reflecteren. Een goede adviseur kijkt naar wat er gaande is in de wereld, wat er aan de hand is in zijn organisatie en hoe hij daar met zijn kennis en vaardigheden een goede bijdrage aan kan leveren. Die realiseert zich dat de opdrachtgever ook niet alles weet en kan en dat juist hij degene is die, ondanks het niet alles weten en niet alles kunnen, een goed beeld moet kunnen schetsen, een goede analyse moet kunnen maken en juiste interventies moet voorstellen. In deze worsteling ontpopt zich de echte professional. De echte professional houdt zichzelf scherp en leert zijn eigen zwaktes en sterktes kennen. Die luistert naar anderen, die leert van collega's en die reflecteert op beroepsgenoten en op zichzelf. Niet omdat men dat expliciet van hem verwacht, maar omdat hij dit impliciet als een verplichting ziet.

De Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs is bij uitstek het platform waar professionele adviseurs elkaar kunnen vinden. De plek waar reflectie normaal is, waar intervisie met beroepsgenoten op hoog niveau mogelijk is en waar samen leren en ontwikkelen de norm is. Deze waarden zou iedere zichzelf respecterende adviseur moeten omarmen. Je onderscheiden en een goede adviseur zijn begint met jezelf ontwikkelen. Dat is niet afgelopen als het certificaat of de bul van het opleidingsinstituut binnen is, dan begint het pas. Als de basis is gelegd



om een kundige en competente adviseur te zijn mag je daar best een borrel op drinken, maar je aansluiten bij een orde die je verder helpt completeert de vreugde en de wijsheid.

Nee, aan mij is nooit gevraagd of ik CMC-gecertificeerd ben. Voor mij betekent het CMC-certificaat dat ik mijzelf wil blijven ontwikkelen en dat ook wil tonen. Simpelweg omdat ik niet alles weet, omdat ik niet alles kan en de wereld om mij heen dat ook wel weet. Met de certificering als een erkende management consultant weet ik niet ineens alles en het maakt me ook niet ineens een betere adviseur. Zonder een certificaat kan je een prima adviseur zijn. Maar, hoe mooi zou het zijn als je dit ook objectief kunt aantonen. Hoe mooi zou het zijn als de wereld weet dat CMC'ers in zichzelf investeren en zich blijven ontwikkelen. Dan zou het belang van CMC'ers kunnen toenemen, dan zou het CMC-schap niet alleen intrinsiek maar ook extrinsiek een meerwaarde krijgen. Dan zouden opdrachtgevers weten en zien hoe belangrijk wij het continue ontwikkelen vinden. Daarmee zijn wij als adviseurs ook gidsen voor professionals in die organisatie. Wij reflecteren, wij leren, dat is onze norm.

Binnen de Ooa kom ik regelmatig mensen tegen die ik qua kennis en vaardigheden hoger acht dan mijzelf en die zijn echt niet allemaal als CMC gecertificeerd. Niettemin toon ik met mijn CMC-schap aan dat ik dat zelf ook wel weet en dat ik van goede collega's wil leren en ik mijn schamele nuchterheid met hen wil delen. Zo worden we allemaal beter!

Auteur

Drs. ing. A. van Nuil CMC RI is zelfstandig adviseur en interim-manager. Zijn werkzaamheden richten zich vooral op verandermanagement en projectmanagement. Binnen de Ooa is hij lid van de werkgroep intervisie.

De Ooa werkt samen met verschillende opleidingsinstituten

Omdat kennis en ontwikkeling essentieel is in ons vak

Meer informatie? Kijk hier



Erasmus universiteit

10% korting op de opleiding:
 > Advanced Program Advisory



Het Instituut voor Interventiekunde

10% korting op verschillende opleidingen:
 > Inleiding appreciative inquiry
 > Leergang appreciative inquiry
 > Postmasteropleiding Interventiekunde



Hollands College

10% korting op de masterclass:
 > Psychologische Veiligheid'



Haagse Hogeschool

Volg hier de Opleiding Individuele Coaching, Teamcoaching, Advies en Verandermanagement, Organisatiecoaching of een Master Organisatiecoaching. Bij aanmelding krijg je een persoonlijk coachingsgesprek en het boek "Kleuren in Coaching" cadeau.



HAN University of Applied Sciences

€ 500 korting voor Ooa leden op de opleidingsprijs:
 > Post HBO veranderkunde
 € 450 korting voor Ooa leden op de opleidingsprijs:
 > Post HBO adviseur Inclusie
 > Post HBO adviseur Duurzame Inzetbaarheid



Sioo

> 10% korting op deelname aan de expeditie Dutch Design Week op 11-10-2023
 > Volg de opleiding Advanced Consulting Change
 > Volg de opleiding De Nieuwe Adviseur



Trainersacademie

7,5% korting op de volgende opleidingen:
 > Authentiek verkopen van incompany trainingen
 > ROI | Organisatie Ontwikkeling
 > Leerlijn Trainer Adviseur



IOD

Speciaal aanbod voor Ooa leden:
 > Workshop 'De Onderstroom boven' - 14 juni 2023
 10% korting op de volgende opleidingen:
 > Professioneel ontwikkelingsprogramma
 > Erom Training
 > Workshop Adviesvaardigheden



Cesara Pasini CMC

- Chair of ICMCI Euro Hub

“It is a pleasure and an honor for me to address the professional institute of Dutch management consultants and advisors. I know you are a very active and highly skilled community, and I will gladly answer your questions in my role as Chair of ICMCI Euro Hub.”

What does your organization do?

“The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) is an international federation that has brought together since 1987 the national professional associations or institutes representing

the professional figure of the management consultant from over 50 countries. In 1990, ICMCI was the first to internationally regulate the professional requirements of management consultants by defining their professional profile in a scheme called

Certified Management Consultant (CMC) which is issued to those who demonstrate that they possess the required professional requirements.

To date, the federation, named in brief CMC-Global, has 64,200 individual consultants, of which 8,200 CMCs and 3,450 corporates. The ICMCI Euro Hub brings together European associations and those of the Mediterranean basin, 22 in all, including ICMCI GI which associates management consultants who do not have an association in their country. The Euro Hub was created to foster cooperative actions within and between members of ICMCI in the region, to have sustainable relationships within regional stakeholders and to increase ICMCI membership. Similar geographical Hubs have been created in America and in Asia-Pacific, while the establishment of a Hub in Africa is also being evaluated by ICMCI Board. Hubs meet at least once a year and before the pandemic in turn in the various countries.”

What can the ICMCI mean for Dutch management consultants?

“I dare to say that ICMCI wants to be the “house” of management consultants who wish to recognize themselves through their respective national institute in a common form of representation which aims at increasing the recognition on the market and in institutions. In fact, the mission of ICMCI, in partnership with its members including Ooa, is to elevate the standards of management consultants worldwide. To provide the international community with the confidence that these standards, combined with the certification process of its member institutes, will ensure that certified management consultants serve their clients with world-class competency and professionalism. We support the creation and development of national professional institutes throughout the world, as well as encourage information sharing, networking and reciprocity between association adhering to ICMCI international standards and its code of conduct.

To this end ICMCI, also through the action of its Hubs, is committed to obtaining recognition as the authoritative international organization for the

development of world-class professional standards, and to create the CMC designation as the international benchmark for individual management consultants.”

How do you view the CMC shelf for advisors and why do you think this is important?

“The context in which we live is characterized by great turbulence and growing complexity, even in the world of professions. New international dynamics have redesigned the models of globalization, especially for supply chain companies. Many organizations are forced to redesign their business models, find new markets and clients, possibly leveraging on the potential of digital transformation. Particular attention also deserves the theme of sustainability, not only economical but social and environmental as well. The ESG paradigm is attracting an increasing attention in many businesses. Therefore, we as management consultants work hard to guarantee high competences, quality and values for our clients, so that our clients can find new and innovative strategies to overcome this difficult historical moment. In this perspective, a Certified Management Consultant has met strict certification requirements of the Institute of Management Consultants in his or her country, which means the consultant has met world class standards of competence, ethics and independence, and is also eligible for reciprocity between ICMCI member institutes. The CMC certification schema is consistent standard across all ICMCI member institutes for the certification of management consultants and it guarantees that the individual competences are kept constantly updated to the maximum level of adequacy with respect to the context and to the stakeholders.”

“I am very confident that the Dutch institute, which was the first in the world to be established, with its very long tradition and experience, can make a very valuable contribution to its country, to ICMCI and Euro Hub activities as well. I wish all the best to all Ooa members.”

Dott. Cesara Pasini, CMC
eurohub@cmc-global.org

De ontwikkelingsdoelen voor iedere organisatieadviseur

- Door Erno Hannink

We voelen het allemaal. We kunnen niet doorgaan zo, de onophoudelijke economische groei, steeds efficiënter werken, toenemende ongelijkheid, afnemende biodiversiteit. We zien het ongeluk in slow motion voor onze ogen gebeuren. Wat doe jij er aan? Wat doen wij er als vakgenoten aan?

De data en de resultaten van de onderzoeken zijn duidelijk. We gaan veel te snel naar die 2°C stijging, de 1,5°C gaan we zeker voorbij. De rijkste 10 procent van de wereldbevolking stoot tot 2030 genoeg CO2 uit, om het hele koolstofbudget dat ons nog resteert om onder de 1,5°C te blijven, weg te blazen. Goed om je te realiseren is dat wij horen bij die rijkste 10 procent.

We verbruiken als Nederlanders gemiddeld 3,5 aarde in de vorm van grondstoffen en energie, terwijl er maar 1 aarde is. Meer aarde gebruiken dan dat er werkelijk is betekent 'game over' ergens in de toekomst.

We kijken geschokt toe, maar gaan aansluitend zo snel mogelijk weer door met ons 'normale' leven en consumeren en vliegen er op los. Het voelt alsof jij en ik daar niets aan kunnen veranderen.

Dit gevoel is bewust gecreëerd door de corporates en multinationals door psychologisch slimme marketing. Zolang wij doorgaan met spullen kopen, zolang we blijven vliegen en autorijden, is dat goed voor de zittende macht en de winst van deze multinationals.

We kunnen het wel veranderen

Wat jij en ik doen maakt wel een verschil. Wij zijn in staat om ons gedrag te veranderen. Wij zijn in staat om dit te doorbreken. De sustainable development goals zijn opgezet door de VN en ondertekend door alle landen, om gezamenlijk te veranderen. Om zo gezamenlijk armoede en honger de wereld uit te helpen, voor een schone lucht en schoon water, voor kansengelijkheid en nog twaalf andere doelen in 2030 te realiseren.

De meeste organisaties en bedrijven hebben gehoord van de SDG's, maar doen er nog niet veel mee. Soms wordt er een SDG sticker geplakt op de dingen die ze toch al deden, maar de keuze maken om een bijdrage te leveren aan een SDG die pijn doet in de portemonnee is veel lastiger. De decentrale overheid werkt aan de integratie van de SDG's in het beleid. Ze moeten wel, want ze krijgen geen middelen meer uit Europa als een aanvraag niet verbonden is aan verbetering op één of meerdere SDG's.

Deze verandering gaat niet vanzelf. Daar hebben we veel mensen bij nodig die de omslag maken en mensen die anderen daarbij helpen. De innerlijke ontwikkeling van het individu is hierin de sleutel.



SDG's

Inner Development Goals

Wat moeten adviseurs doen aan het terugdringen van de hierboven genoemde uitdagingen? Wij moeten hier de leiding in nemen en de verantwoordelijkheid nemen om in iedere organisatie waar wij voor werken dit onder de aandacht brengen. Daarnaast moeten we ons eigen gedrag veranderen.

Daarvoor is het nodig om een aantal vaardigheden te ontwikkelen. Meer dan 1.000 experts hebben onderzocht wat de vaardigheden zijn die we nodig hebben om bij te dragen aan de SDG's, om bij te dragen aan die nodige verandering. Zij kwamen tot een raamwerk van 23 vaardigheden verdeeld in vijf domeinen. Zie de afbeelding.

Wat de Inner Development Goals (IDG's) waardevol maken, is dat we met deze vaardigheden beteren nadenken over de lange termijn, dat we daardoor kijken naar onze toekomst, en die van de volgende generaties, de maatschappij en de ecologie. Door bijvoorbeeld te werken aan de vaardigheden als je innerlijk kompas en kritisch denkvermogen ben je beter in staat om besluiten voor de lange termijn te nemen.

Als adviseur moeten wij deze vaardigheden zelf ontwikkelen en het voorleven voor de organisaties en de mensen waarmee we werken.

Het bijkomende voordeel is dat de opdrachtgever een team met mensen krijgt die anders in het leven staan. Deze mensen zijn in staat om



Naam: Erno Hannink

Functie: Accountability coach voor ondernemers met impact

Motto/quote: Samen de sociale en ecologische ongelijkheid terugdringen

Boeken- of podcasttips:

Decide for Impact podcast <https://decideforimpact.com/podcast/>

- De Ondernemers Boekencast <http://deondernemersboekencast.nl/>

Boeken: Lessen van een samoeraï door Bjorn Aris en 4000 weken door Oliver Burkeman

verbinding aan te gaan, vertrouwen te krijgen en ze blijven vakmanschap ontwikkelen waar vraag naar is. Dit zorgt voor blijde werknemers, die voor blijde klanten zorgen. Als organisatieadviseur kun je niet zonder deze innerlijke ontwikkeling wanneer je een



 <p>1 Zijn Relatie tot Zelf</p> <p>Innerlijk kompas Integriteit en Authenticiteit Openheid en Leergierigheid Zelfbewustzijn Bewuste aanwezigheid</p>	 <p>2 Denken Cognitieve kwaliteiten en vaardigheden</p> <p>Kritisch denkvermogen Complexiteitsbewustzijn Perspectieve vaardigheden Betekenisgeving Langtermijn oriëntatie en visievorming</p>	 <p>3 Verbinden Zorgen voor anderen en de wereld</p> <p>Waardering Verbondenheid Nederigheid Empathie en compassie</p>	 <p>4 Samenwerken Sociale vaardigheden</p> <p>Communicatievaardigheden Co-creatie vaardigheden Inclusieve mindset en interculturele vaardigheden Vertrouwen Vaardigheden om anderen in beweging te krijgen</p>	 <p>5 Handelen Verandering sturen</p> <p>Moed Creativiteit Optimisme Doorzettingsvermogen</p>
--	---	--	---	---

IDG's

toekomst wil op een planeet die leefbaar blijft voor onszelf en voor de toekomstige generaties.

IDG Habits

Hoe zorg je er voor dat je aan de slag gaat met deze IDG's? Door je gedrag te veranderen, en dat is lastiger dan het lijkt. Ons gedrag bestaat voor 90 procent uit de dingen die we doen zonder er bewust over na te denken. Door de ervaringen van onderzoekers als Wendy Wood, Charles Duhigg, Katy Milkman, en Daniel Kahneman te gebruiken kunnen we IDG gewoontes ontwikkelen.

Gewoontes hebben de grootste impact op hoe we omgaan met de ecologie en de mensen om ons heen. Hoe en wat we consumeren is direct gekoppeld aan onze gewoontes. Het kopen van spullen is de grootste vervuiler als je afval, grondstoffen en energie meerekent (Babette Porcelijn). Door de hierboven genoemde vaardigheden te ontwikkelen en onze gewoontes te veranderen, leveren we een bijdrage aan de verandering.

Dagelijks een kleine actie ondernemen waarmee

je één van 23 vaardigheden ontwikkelt is een goed begin. Zo ontwikkel je een IDG-gewoonte:

- Stapel de actie op een bestaande gewoonte
- Verlaag de drempel
- Zorg dat je er niet omheen kunt
- Werk samen met een accountability partner
- Ga samen met een groep aan de slag met je nieuwe gewoonte

Tijd om aan de slag te gaan met jouw IDG gewoonte en je collega's mee te nemen. Wij zijn in staat om dit te doorbreken.

Doe je mee?

Op 5 juli a.s. geeft Erno Hannink een videocollege over Inner Development Goals (IDG's). Wil je meer leren over de IDG's en de IDG-habits? Neem dan contact op met Erno Hannink van Decide for Impact.

Meer informatie en aanmelden voor dit Ooa videocollege kan via www.ooa.nl



Sprookjes bestaan!

Laat je verwonderen hoe je **inspiratie** in kunt zetten



12 MEI 2023 | Inspiratiedag Intervisie in de Efteling



FRANS GOENEE - CHIEF INSPIRATIONAL OFFICER

Frans Goenee is al meer dan 30 jaar werkzaam binnen de Efteling. Als Chief Inspiration Manager weet Frans als geen ander hoe je medewerkers en gasten inspireert op het gebied van gastvrijheid en storytelling.



Videocolleges

In het najaar van 2022 zijn we gestart met een reeks van videocolleges met zeer interessante sprekers. De enthousiaste reacties vroegen om herhaling en daarom deed ons dit besluiten de reeks in 2023 door te trekken in maandelijkse frequentie. Deze reeks is bedoeld om bij te dragen aan de professionele ontwikkeling van een ieder die werkzaam is in de praktijk van onderzoek en advisering. Elke spreker zal vanuit zijn of haar eigen vakgebied en onderzoeksbelangstelling een videocollege verzorgen. Waarin het college een uur duurt en aansluitend ruimte is voor discussie en het stellen van vragen.

Ooa leden krijgen kosteloos de mogelijkheid om deze videocolleges online (live) te volgen. In onze agenda vind je de planning van de videocolleges waar ook de mogelijkheid is om je aan te melden.

De videocolleges vinden op de woensdagmiddag plaats van 16:00 tot +/- 17:30 uur.

Alle videocollege's zijn terug te kijken. Houd hiervoor de website in de gaten!



Woensdag 10 mei 2023 Videocollege Prof. dr. Ard-Pieter de Man

Ard-Pieter de Man is zelfstandig adviseur en hoogleeraar managementstudies aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij houdt zich bezig met advisering en onderzoek op het gebied van strategie en organisatie, waarbij met name nieuwe organisatievormen en de impact van digitalisering op organiseren centraal staan. Hij publiceerde vele artikelen en boeken. Zijn laatste boeken zijn Einde van Strategie!? en How to survive the organizational revolution.

Ecosystemen

De term ecosysteem komt steeds vaker langs in ons advieswerk. Organisaties realiseren zich dat zij niet op zichzelf werken, maar dat ze voor hun succes afhankelijk zijn van veel andere partijen. Zoals het echter vaak gaat bij nieuwe managementtermen: ze worden overal en nergens voor gebruikt. Er zijn digitale ecosystemen, innovatie ecosystemen, business ecosystemen etc. Om orde te scheppen in de chaos, bespreekt hij de achtergrond van het ecosysteemdenken, de typen ecosystemen die er zijn en de manier waarop ecosystemen worden bestuurd (zo dit al mogelijk is). Ook de impact die ecosystemen hebben op de interne organisatie komt aan bod tijdens dit videocollege.



Woensdag 7 juni 2023 Videocollege Prof. dr. Martijn van der Steen

Martijn van der Steen is co-decaan en adjunct-directeur van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB). Hij is directeur van de NSOB Denktank en doceert in een groot aantal NSOB-onderwijsprogramma's. Daarnaast is hij bijzonder hoogleraar bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR). Verder is Martijn raadslid bij de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving (RVS). Martijn doet onderzoek naar overheidssturing in netwerken, het omgaan met lange termijn onzekerheid, en de manier waarop maatschappelijke opgaven in samenwerking tussen overheid en samenleving kunnen worden aangepakt. In 2009 promoveerde hij aan de Universiteit van Tilburg op het proefschrift 'Een sterk verhaal: een analyse van het discours over vergrijzing'. Hij publiceerde talrijke Nederlandse en internationale artikelen in uiteenlopende tijdschriften en is (co-)auteur van verschillende boeken, waaronder het handboek Openbaar bestuur.

In zijn college gaat Martijn in op de vraag waarom de grote maatschappelijke opgaven van onze tijd alleen in samenwerking tussen samenleving en overheid kunnen worden aangepakt, hoe overheden dergelijke samenwerkingen kunnen vormgeven, en wat aan organisatievormen, instrumentarium, professionaliteit en leiderschap vraagt. Houd onze website www.ooa.nl/agenda in de gaten voor meer informatie.



Woensdag 5 juli 2023 Videocollege Erno Hannink

Erno Hannink is de businesscoach die ondernemers helpt om de lange termijn doelen snel te realiseren met impactbeslissingen. Ondernemers die werken aan het ecologisch, -en sociaal onrecht en daarin willen groeien. Met zijn ondersteuning en tips helpt hij je dagelijks impact doelen te kiezen zodat je de lange termijn doelen gaat realiseren. Met zijn unieke eigenschap in het stellen van lastige vragen is hij in staat actie op te roepen.

Inner Development Goals

Het huidige tijdperk, waarin duurzaamheid en een eerlijkere wereld hoog op de agenda staan, vraagt om andere vaardigheden van de leiding en op de werkvloer. Vaardigheden waarmee organisaties kunnen anticiperen op duurzaamheidsvraagstukken in de dagelijkse, continu veranderende operationele setting: de Inner Development Goals (IDG). Het is zaak dat organisaties stilstaan bij de nodige vaardigheden en een strategie om deze binnen organisaties te ontwikkelen. In dit magazine schreef hij er een artikel over: 'Iedere organisatieadviseur zou met een IDG moeten gaan werken' je leest het op pagina 28 zijn videocollege gaat hier nog dieper op in.

Trainen en opleiden als interventie

- Door **Hanneke Laarakker**, interventiekundige, registertrainer en opleider van het Instituut voor Interventiekunde

Als interventiekundige ben je tijdelijk in een systeem aanwezig om te helpen ontrafelen wat er aan de hand is en te helpen ontdekken wat eraan gedaan kan worden. Wij willen eraan bijdragen dat de mensen waarmee we werken, zoveel geleerd hebben van een dergelijk traject dat ze zelf verder leren en ontwikkelen als wij weg zijn en dat er sprake is van een lerende organisatie. Dus leren en ontwikkelen is altijd aan de hand in een interventietraject.

In dit artikel leest u hoe wij als interventiekundigen kijken naar trainen en opleiden in organisaties en hoe wij in company leertrajecten vormgeven. We beschrijven hoe we deze principes ook toepassen op onze eigen opleidingen in open aanbod. En tot slot beschrijven we het belang van certificering van onze opleidingen.

De lerende organisatie

Het denken van Chris Argyris en Donald Schön en dat van Joop Swieringa en André Wierdsma over lerende organisaties heeft ons sterk beïnvloed. Een aantal van hun uitgangspunten hierin zijn:

- Organiseren is het proces van ontdekken en herstellen van fouten in de organisatie.
- Actieonderzoek is een proces van gezamenlijk leren.
- Individueel leren en collectief leren gaat samen.

Overtuigingen als interventiekundige

Om dit leren en ontwikkelen te stimuleren, brengen we mensen met elkaar in gesprek zodat zij gezamenlijk valide en betrouwbare informatie verzamelen rondom hun vraagstuk, waardoor ze goed geïnformeerd en vanuit betrokkenheid kunnen bijdragen aan de gewenste ontwikkeling van henzelf en die van de organisatie.

Opleiden en leren als interventie - 1

Wij zien opleiden en leren als een interventie. Met als uitkomst dat de opbrengst niet alleen individueel is, maar ook bijdraagt aan de doelen van de organisatie en aan organisatieontwikkeling. Organiseren streeft ernaar duurzame verandering teweeg te brengen in hoe mensen samenwerken en samen organiseren.

Als wij met een klant praten over training en opleiding als interventie verschuift het onderwerp van:

- > Perspectief op individu naar perspectief op totale systeem: we onderzoeken wat er op individuen in de organisatie afkomt en kijken daarvoor op teamniveau, op organisatieniveau en ook naar de ontwikkelingen die van buitenaf op de organisatie afkomen.
- > Opleidingsbehoefte naar organisatiebehoefte: als helder is wat de organisatie te doen staat, is helderder te formuleren wat de mensen in die organisaties samen te ontwikkelen hebben.

Opleiden en leren als interventie - 2

Leren en ontwikkelen moet leiden tot capabele medewerkers die in het moment van hun werk kunnen doen wat nodig is. Dat gaat het best als de werksituatie ook de leersituatie is, waarvan de deelnemer de context, de dynamiek en de vraagstukken kent. Dus verschuift het ontwikkelen van trainingen van:

- > Aanleren van kennis en vaardigheden naar ontwerpen van leersituaties in de praktijk;
- > Simulaties in een training naar leren en reflecteren tijdens het werk;
- > Overdracht van het geleerde naar lerend werken en werkend leren;
- > Eigenaarschap voor leren van trainer/opleider naar deelnemer.

In onze ervaring wordt leren dan een inspirerende en zinvolle ervaring waar zowel de deelnemers als de organisatie beter van worden. Samen onderzoeken we in de voorbereiding naar een passende aanpak en ontwerp, en ook dat is leerzaam!

Lerend werken en werkend leren

Bij deze aanpak werken we vaak niet met vooraf omschreven doelstellingen die smart geformuleerd zijn door ons. We werken met individuele en collectieve leerwensen van deelnemers waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn. Iedere deelnemer werkt aan een eigen opgave in de eigen werkpraktijk. En daarbij is het niet op voorhand duidelijk waar deelnemers behoefte aan hebben. Tijdens de bijeenkomsten bespreken we de acties en vorderingen van de deelnemers. En wij voegen theorie, modellen en manieren van kijken en denken toe waardoor de bovenstaande verschuiving bij de genoemde punten kan plaatsvinden. Waar voor de ene deelnemer het



Wie: Hanneke Laarakker

Mijn vak: interventiekundige, registertrainer en opleider bij Instituut voor Interventiekunde

Mijn motto: "Je kunt het, want je hebt iets dergelijks vast al eens gedaan"

Boekentip: van Kesteren, Laarakker, de Wijs 2020. De kunst van het interveniëren.

leerrendement vooral zit in theoretische kennis en het grotere geheel overzien, heeft een ander misschien meer behoefte aan analysevaardigheden en zal in dezelfde training een andere deelnemer misschien meer bezig zijn met leiderschapsvaardigheden. En juist die combinatie leidt ertoe dat deelnemers niet alleen individueel leren maar ook met elkaar en van elkaar leren en ontwikkelen.

Leren interveniëren in de praktijk

Hulpverleners werkzaam in het sociaal domein waren in dienst van hun eigen moederorganisatie, maar gedetacheerd in een sociaal wijkteam van de gemeente. Deze professionals werden steeds geconfronteerd met boze burgers, doordat maatregelen nadelig voor hen uitpakte. Essentieel onderdeel van onze training was om samen met deze professionals de context, de dynamiek en de vraagstukken van hun werk in kaart te brengen. Aan de hand van een waarderende kijk (Appreciative Inquiry) kon iedere deelnemer besluiten welke acties hij of zij zelf zou kunnen ondernemen om een constructieve bijdrage te leveren aan dit vraagstuk. Bijvoorbeeld door te interveniëren in de spanning tussen moederorganisatie en de gemeentelijke opdracht of bij het averechts werken van het toekennen van bijzondere bijstand. Iedere deelnemer ging in de tijd tussen twee bijeenkomsten aan het werk met het eigen vraag-



stuk. Deze aanpak leverde op dat deelnemers beter hun vraagstukken begrepen, meer toenadering tussen organisaties en afdelingen bevorderden, leerden om op tijd te escaleren, zelf assertiever en pro-actiever werden en collega's ook betrokken bij het leren interveniëren.

Opleiden tot interventiekundige

Deze manier van denken over opleiden en leren passen we ook toe in onze eigen opleidingen. Natuurlijk is er een uitgedacht programma met een heldere opbouw en met passende literatuur. Daar wordt iedere keer weer – op basis van de achtergronden van de deelnemers – goed over nagedacht. Maar wij 'onderwijzen' niet hoe 'het moet'.

Onderwijzen

Onderwijzen is al in 1283 in het Nederlands aangetroffen in de betekenis 'iemand iets aantonen, onder het oog brengen', ook 'bewijzen'. De betekenis 'leren, onderichten' komt sinds 1434 voor. Onderrichten is voor het eerst in 1477 vermeld als synoniem van onderwijzen.

Ik benader het woord op een andere manier. In onze opleidingen zijn we 'onder wijzen'. Allemaal dragen we onze steen bij aan het leren, vanuit de kennis en ervaringen die we hebben opgedaan in ons werk en leven; door de persoon wie we zijn en wat we te bieden hebben aan anderen.

Opleiden en leren als interventie - 3

Zelf verantwoordelijk zijn voor de formulering van je leerdoelen; zelf verantwoordelijk zijn voor de vragen die je stelt; zelf verantwoordelijk zijn voor jouw manier van leren; zelf ervoor verantwoordelijk zijn

dat je aan je trekken komt: openstaan voor reflectie; openstaan voor ongemak en het 'niet weten'; uitgedaagd worden op een eigen visie.

Het is wat veel deelnemers niet meteen voor ogen hebben als ze een opleiding gaan doen.

Voor ons sluit het aan op ons interventiekundig gedachtegoed. Deelnemers:

- Nemen theorieën en gedachtegoed tot zich van de aartsvaders van ons vakgebied;
- Maken goed geïnformeerd hun eigen keuzes;
- Kunnen vanuit betrokkenheid bijdragen aan hun eigen en andermans gewenste ontwikkeling.

Het belang van certificering

Een keurmerk is voor ons belangrijk omdat we als opleidingsinstituut een manier van leren aanreiken die net even anders is dan deelnemers gewend zijn. Omdat we niet werken met vooraf strak omschreven doelstellingen die SMART geformuleerd zijn. Omdat we flexibel zijn en de opleiding tussentijds aanpassen zodat hij op maat blijft.

“Deze aanpak leverde op dat deelnemers beter hun vraagstukken begrepen”

Dan is het voor potentiële deelnemers belangrijk te weten dat er met deskundige ogen gekeken is naar de waarde van de opleiding. Vandaar ook dat het Instituut voor Interventiekunde ontzettend blij is met de onlangs verkregen ATP-certificering van onze Postmasteropleiding Interventiekunde. Een mooie erkenning dat deze manier van werken en opleiden een kwaliteitskeurmerk verdient van de OOA.

Literatuur

Barbara van Kesteren, Hanneke Laarakker & Willem de Wijs. (2020) *De kunst van het interveniëren*. Mediawerf

Chris Argyris & Donald Schön. (1978) *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley.

Joop Swieringa & André Wierdsma. (1992) *Op weg naar de lerende organisatie*. Noordhoff Uitgevers.

Mark de Vries

Mark de Vries werkt als adviseur organisatieontwikkeling bij het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), dit doet hij nu vijf jaar. Vraagstukken die hem hierin bereiken spelen zich af in de hoek van klimaat en energie. “Mijn rol als adviseur is daar voornamelijk om organisatorische oplossingen te ontwikkelen met als doel om deze gigantische vraagstukken van papier te krijgen.”

In de afgelopen tijd ging hij op zoek naar extra benodigheden om zijn taak en rol in te kunnen vullen. Zichzelf CMC laten certificeren bleek een belangrijke oplossing!

Sterk inzetten op professionaliteit van de functie door CMC te certificeren

Mark vertelt dat de rol van organisatieadviseur binnen het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat geen formele positie heeft in het functiegebouw dat binnen het Rijk wordt gebruikt. “Dat zorgt voor een wankel basis in mijn taak en rol van deze functie. Het Ministerie is ook een vrij blauwe organisatie, dus tel uit je winst.” De vraag die hieruit voor hem ontstond: Wat is er extra nodig om vanuit een solide basis zijn taak en rol als organisatieadviseur in te kunnen vullen? “Eén van de oplossingen is om sterk in te zetten op mijn professionaliteit. Door mij onder andere als CMC'er te laten certificeren. Het onafhankelijke predicaat van een externe partij geeft mij extra legitimiteit. Het laat zien dat ik een ervaren interne organisatieadviseur ben, die het proces van een internationaal erkende certificering heeft doorlopen. Dit helpt hem ook bij de vele gevoelige onderwerpen waar hij zich dagelijks mee bezig houdt.

Noodzakelijke drive om kennis en kunde aan te blijven scherp

Daarnaast levert het lidmaatschap bij de Ooa hem de noodzakelijke drive op om zijn kennis en kunde



Wie: Mark de Vries

Motto: “Take the risk or loose the chance”

Boekentip: David Armstrong - Organization in the mind.

Podcasttip: 'stuff you should know'

Opleidingstip: OU onder leiding van Thijs Homan en Mario Kieft; Organiseren en Veranderen in Complexiteit.

aan te blijven scherp. “Zo zorg ik dat ik zo onafhankelijk mogelijk kan blijven, nieuwe inzichten kan blijven aanreiken en de organisatie zo goed mogelijk kan bedienen.”

De reden dat hij nu pas heeft besloten om zich CMC te laten certificeren heeft voornamelijk te maken met het onderkennen dat zijn functie een instabiele basis heeft binnen het ministerie. “Daar ging een heel proces aan vooraf; van interne discussies tot randverschijnselen die niet direct waren te verklaren. Mijn primaire focus is toch om mijn collega's in de lijn te helpen bij de gigantische opgave waar we als samenleving voor staan. Door alert te blijven op mijn eigen handelen merkte ik dat ik iets extra's moest organiseren om vanuit een krachtigere positie nog meer van toegevoegde waarde te kunnen zijn.”

Aanmelden CMC-schap: verrassend soepel

Overzichtelijke weergave van de aan te leveren documenten en het gemak waarmee hij de formulieren in kon vullen, zo heeft hij de procedure voor het CMC predicaat ervaren. “Ik was blij verrast dat het aanmelden voor het CMC-schap zo soepel verliep.”

TERUGBLIK

Boek van het jaar diner op 19 april



De uitreiking voor het **Boek van het jaar** werd dit jaar in een nieuw jasje gestoken. Het middagprogramma zoals we dat vorig jaar kenden in het Boek&Festival werd doorgeschoven naar de avond met een exclusief diner.

Ooa presenteert
Boek van het jaar Diner

Winnaar bekend gemaakt tijdens Boek van het jaar diner

Woensdagavond 19 april was het zover. Het Boek van het jaar diner, georganiseerd door de Ooa in samenwerking met Sioo. Hotel Arena Amsterdam stroomde vol met feestelijk geklede adviseurs. Aanwezige leden kwamen aan over een rode loper, gekleed in feestelijke outfits en genoten van een uitgebreid diner. Tussen de gangen van het diner door vonden de pitches van de acht genomineerde auteurs plaats.

De jury verscheen op het podium en met de voelbare spanning in de zaal, kwam de jury al snel met de verlossende woorden waarin Dees van Oosterhout met haar boek *Rolswitch* bekroond werd als winnaar van het Boek van het jaar. "Elk jaar stellen we onszelf de vraag weer: waarom dit boek NU? Dat kan verhitte debatten opleveren. Dit jaar waren we er snel uit. Er was een boek dat ons allemaal



bijzonder raakte. Een boek waardoor we ons weer beginners in het vak voelde. Wij zijn van mening dat dit een bijzonder goede positie is voor adviseurs die doorlopend aan hun eigen professionalisering willen werken," aldus de jury. Marijke Spanjersberg kreeg de eervolle vermelding met haar boek: *Tussentaal*.

Jury-oordeel

De jury bestond uit Odette Moeskops, Mariska van der Steege, Gérard Brockhoff, Dick van Ginkel, Martijn Jansen, Jacco van Uden en Marguerithe de Man. De jury kreeg beduidend minder leeswerk, maar daar werd de keuze écht niet makkelijker van. Uit de oogst van 70 boeken werden acht boeken genomineerd en daar werd uiteindelijk de winnaar uit gekozen. De jury houdt in haar beoordeling de volgende criteria aan: maatschappelijke relevantie, wetenschappelijk, toepasbaar en toegankelijkheid.

Opvallende ontwikkelingen

De liefde voor het boek werd weer gevonden, een van de opvallende zaken volgens de jury. "Ook viel het grote aantal nieuwe schrijvers en het aantal liefdevolle, betrokken voorwoorden die werden geschreven door anderen op. We troffen niet echt nieuwe thema's aan, wel veel schrijvers die dankbaar gebruikmaken van dat wat er eerder verschenen is in hun boek. Dit jaar zien we dat er relatief weinig nieuws verschijnt op de harde kant van organiseren, de bedrijfsvoering. Daar wordt vooral op gerecycled. Er is dit jaar behoorlijk veel aandacht voor het thema 'purpose', ofwel meervoudige waarde creatie en werken in het ecosysteem.

Benieuwd naar de andere genomineerde boeken? Bekijk de shortlist op pagina 50.

Leren en ontwikkelen

- Het belang van certificering voor organisatieadviseurs

- Door **Annelies Tegel**

Als je je gaat verdiepen in leren en ontwikkelen zal je een arsenaal aan afkortingen en terminologie tegenkomen. Denk aan LLL (LevenLangLeren), ICT en leren (on- en offline leren gecombineerd), LLO (LevenLangOntwikkelen), De lerende organisatie, Certificeren, PE-punten, etc. Ogenscheinlijk staan deze fenomenen los van elkaar maar in de praktijk blijken ze veel met elkaar te maken hebben. In dit artikel toon ik deze samenhang aan, met als doel het belang van certificering voor organisatieadviseurs te benadrukken.

Wanneer leren je leven is...

Op het moment dat ik dit artikel schrijf is het 28 februari om 10:00 uur, precies hét moment voor lerend Nederland om de eerste STAP subsidie van dit jaar aan te vragen. Een bedrag van € 1000,- inclusief btw is weer beschikbaar voor iedere werkende Nederlander. Deze STAP-regeling (Stimulering ArbeidsmarktPositie) is vorig jaar in de plaats gekomen van de fiscale aftrekbaarheid van studiekosten)

LevenLangLeren, wat betekent dat?

Als je kijkt naar hoe snel deze STAP- subsidie iedere ronde 'op' is, dan kan je concluderen dat Nederlanders gek zijn op leren*. Cijfers laten bovendien zien dat er meer geld wordt besteed aan naschoolse leeractiviteiten, zoals trainingen, opleidingen, coaching, cursussen, vakcongressen, etc. (in totaal circa

€ 3.9 miljard), dan aan regulier onderwijs**. Dat zegt iets over het belang van permanente educatie, ook wel LevenLangLeren genoemd. Op Europees beleidsniveau wordt levenslang ontwikkelen gedefinieerd als "alle leeractiviteiten die gedurende het hele leven ontplooid worden om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren".

Als een adviseur de vraag krijgt te adviseren over hoe leren en ontwikkelen van medewerkers strategisch kan worden ingezet, dan komt de term 'lerende organisatie' naar boven. Dan rijst de vraag:

Bestaat er zoiets als een lerende organisatie?

Wikipedia verwoordt het fenomeen lerende or-

ganisatie als volgt: 'een lerende organisatie is een organisatie die haar leden of medewerkers in staat stelt de dienstverlening aan te passen aan een voortdurend veranderende omgeving door scholing, ontwikkeling en initiatief te stimuleren. Daarop moet ook de inrichting van de organisatie worden aangepast'.

Mensen zijn zelf verantwoordelijk voor hun ontwikkeling; dat is voor veel learning en development consultants een 'gouden regel'. Je kan mensen niet dwingen iets te leren, hooguit verleiden om hun werk en leven op een andere manier te benaderen en nieuwe mogelijkheden toe te passen. Mensen leren het beste in een uitnodigende omgeving, een veilige sfeer waarin je fouten kan maken en niet meteen afgerekend wordt. Daarbij lijkt het er op dat leren iets is wat van 'bovenaf' bepaald wordt zonder rekening te houden met de autonomie van de lerende. Dan krijg je de bekende top-down-aanpak waarbij de directie bepaalt wat de medewerkers moeten leren. Een aanpak die gedoemd is te mislukken, vooral als je medewerkers daar niet bij betreft en ze dus ongevraagd naar een training of opleiding stuurt.

Een lerende organisatie is in mijn optiek een organisatie waarin alle medewerkers continu bezig zijn met hoe ze processen, taken en handelingen kunnen verbeteren. Wat helpt is een omgeving waarin leren van fouten, feedback en de feedforward-methode een prominente plaats innemen en zonder oordeel worden omarmd als vorm van permanente educatie.

Permanente educatie gaat over alle activiteiten die je helpen je professionele kennis en vaardigheden op peil te houden en te vergroten. Op die manier blijf je bij op je vakgebied en voldoe je aan wat jouw (branche-)organisatie of beroepsvereniging van je vraagt. In het verlengde hiervan ligt de mogelijkheid om je te certificeren in een bepaald vakgebied of beroep. Want hoe weet jouw club dat je actief aan het leren bent?

“Deze editie van Aan de Orde gaat over opleiden en certificeren tot CMC en dat gaat mij aan het hart”

Ik zie het zo:

Het imago dat mogelijk 70% van de uitgevoerde adviesopdrachten 'mislukt' omdat het doel niet gehaald wordt, roept niet bepaald een gevoel van trots op dat je adviseur bent. De behoefte aan kwalitatief goede adviseurs is groter dan ooit, maar die adviseurs zijn moeilijk te vinden. Niet omdat ze er niet zijn, maar omdat ze dat nauwelijks kenbaar maken, terwijl dit wel degelijk mogelijk is. Wanneer je bereid bent je te laten certificeren als Certified Management Consultant (CMC) toon je aan dat je het waard bent. Beroepen als adviseur, trainer en coach zijn vrije beroepen; dat betekent dat iedereen



Naam: Annelies Tegel

Bureau: directeur/eigenaar TrainersAcademie

Specialismen: opleiden en ontwikkelen van trainers, L&D, blended leren

Visie: Elk verhaal, elk vak, elke ervaring en expertise doet er toe en kan worden uitgedragen via het trainerschap

Podcast Tip: Frisse blik - de Podcast



Steek je licht op

zichzelf een trainer of adviseur mag noemen zonder een opleiding daartoe genoten te hebben. Dit en verleidelijk lagere tarieven zijn precies de reden dat er veel kaf onder het koren is onder deze beroepsbeoefenaars.

Certificeren #hoe dan?

Als je certificeren als maatstaf voor kwaliteit (degeijkheid) oormerkt, dan ligt het voor de hand dat organisatieadviseur bij uitstek een beroep is waar 'kwaliteitscontrole' een must is! Bijzonder? Nee hoor, bij trainers is het niet anders:

De Nederlandse Orde van Beroeps-trainers, NOBTRA is Dé brancheorganisatie voor Trainend Nederland en zijn daarmee hét aanspreekpunt voor en over training in Nederland. Ze staan voor het professionaliseren en certificeren van het vak trainen. Ze toetsen, erkennen, ontwikkelen en verbinden beroepstrainers met opdrachtgevers. Zo bevordert en bewaakt NOBTRA de kwaliteit van het trainersvak in Nederland. Zij hebben een Beroepsregister voor Trainers en Opleiders met een PE-certificering. Via workshopdagen, intervisie en webinars verbinden, inspireren en versterken ze de mensen die werken in het trainingsvak.

CMC-er zijn of worden?

De Ooa werkt al zo lang als het bestaat met de zogenaamde PE-punten voor CMC-ers die zich willen blijven ontwikkelen. Als je CMC-er wilt blijven, ontkom je hier niet aan en spaar je jarenlang je PE-punten op zodat je na vijf jaar de hercertificering waar kan maken. De orde zorgt ervoor dat er voldoende aanbod is aan opleidingen, trainingen en events (the big 5) om je te blijven scholen (zie de Ooa website).

Mijn oproep is dan ook:

Als je lid bent van de Ooa en je neemt je vak serieus, dan word je

CMC-er! Daarmee staat je lidmaatschap van de Orde voor kwaliteit en continue ontwikkeling in je vak en kunnen wij ons als lid van de Orde onderscheiden in de markt. Bovendien geef je het goede voorbeeld dat een LevenLangleren voor iedereen 'Aan de Orde' is.

Annelies Tegel CMC

* of op 'gratis'

** 2021, NRTO

“Dit en verleidelijk lagere tarieven zijn precies de reden dat er veel kaf onder het koren is onder deze beroepsbeoefenaars.”

Waarom het lidmaatschap van de Ooa zo'n toegevoegde waarde is voor de organisatiekundige, ook voor CMC'ers!

De Orde kent een rijke geschiedenis. Het is de oudste beroepsvereniging van Nederland en is vertegenwoordigd in het bestuur van de internationale beroepsvereniging ICMCI. De vereniging heeft ook stevige wortels in de wetenschap: in de Wetenschappelijke Raad zijn vakgenoten uit de academische wereld vertegenwoordigd. Belangrijke speerpunten hierin zijn: het bewaken en bevorderen van de kwaliteit en professionaliteit. Dit doen we met kennisdeling, intervisie, professionaliseringsbijeenkomsten, gedragsregels en certificering.

Dit en méér is inbegrepen in het lidmaatschap:

- Toegang tot een omvangrijk netwerk van professionals. Ooa heeft 845+ leden door heel Nederland.
- Toegang tot de Big 5 evenementen: Ernst Hijmanslezing, Inspiratiedag Intervisie, Boek van het jaar diner, Impactdag en Dag van de Adviseur.
- Deelname aan professioneel begeleide intervisie groepen.
- Digitale toegang tot acht verschillende vakbladen en artikelen op Profesioneelbegeleiden.nl
- Korting op congressen van uitgeverij Kloosterhof.
- Deelname aan diverse workshops, georganiseerd voor en door leden.
- Toegang tot de online reeks videocolleges met interessante sprekers.
- Toegang tot kennis workshops van het Platform Advieskwaliteit.
- Korting op een doordacht opleidingsaanbod van gerenommeerde opleidingsinstituten.
- Korting op diverse verzekeringen.
- Vier keer per jaar dit Ooa-magazine: 'Aan de orde' op de deurmat.
- Mogelijkheid tot certificering van het predicaat CMC: Certified Management Consultant.

Lidmaatschap voor leden vanaf 30 jaar:

€ 340,- excl. btw per jaar

Lidmaatschap voor leden tot 30 jaar (incl. studenten)

€ 150,- excl. btw per jaar

Wij organiseren verschillende kennis-, opleidings- en netwerkevenementen voor adviseurs. Ook bieden wij diverse producten en diensten die adviseurs helpen bij hun bedrijfsvoering, zoals een basisdocument voor leveringsvoorwaarden. Wij geven toegang tot een interactief platform voor leden waar actuele kennis te vinden is en het mogelijk is om interactief samen te werken en te ontwikkelen.

Het lidmaatschap biedt de mogelijkheid tot certificering en onderhouden van het certificaat tot Certified Management consultant (CMC). Wij hebben een gedragscode die door de Werkgroep Beroepsethiek wordt bewaakt en toegang tot Basics of Knowledge and Skills van de Wetenschappelijke Raad.

Ook voor collega-organisaties en andere partners is het interessant om samen te werken met de Orde!

Wij kennen namelijk een zéér professionele back-office die kan helpen om de partners waarmee we samenwerken te ontzorgen. Hierbij kun je denken aan de organisatie van een evenement. Wij hebben een goed gevulde evenementenagenda waarbij onze partners prima kunnen aansluiten en tegelijkertijd hun eigen merk en zichtbaarheid kunnen vormgeven. Wij hebben een werkwijze die erop gericht is al werkende te ontdekken waar de meerwaarde zit in de samenwerking. Dus niet te veel vergaderen en formaliseren, maar gewoon samen aan de slag gaan op basis van concrete ambities en voorgenomen evenementen.

Wist je dat er interessante kortingstaffels zijn voor (ACP) bureaus bij het aangaan van een lidmaatschap met meerdere leden?

- 5 leden: 10% korting
- 10 leden: 20% korting
- 20 leden of meer: 30% korting



Meer weten?

Scan de QR code voor informatie.



1 Tjipcast

Tjip gaat elke week in gesprek met interessante gasten om een specifieke vraag te verkennen. Deze vraag is afkomstig uit onze leef- en werkpraktijk. Is kunnen lezen en spellen nog belangrijk vandaag de dag? Waarom is het onderwijs zo graag bezig met innovatie? Hoe leef je een goed leven? Waarom is economische groei noodzakelijk? Worden we slimmer van management? Luisteraars en kijkers die zich abonneren op Tjipcast stellen hierover vervolgvragen aan de gast in kwestie. Op deze manier ontstaat er een unieke discussie.



2 Heilige Huisjes met Sia Ataredian

Zoals Oscar Wilde ooit zei: de waarheid is zelden zuiver en nooit eenvoudig. Toch komen we in het bedrijfsleven en de samenleving veel heilige huisjes als ontastbare waarheden tegen. Waarom lukt het niet om uit de dogma's van de heilige huisjes te treden? Directieadviseur en organisatiefilosoof Sia Ataredian bespreekt in elke aflevering een heilig huisje en zet het in een ander licht. Het kan toch anders? Te beluisteren in de bekende podcast apps.

3 Betrouwbare bronnen

Wat gebeurt er voor en achter de schermen in de politiek? In deze podcast praat Jaap Jansen met politieke hoofdrolspelers, deskundigen en de scherpste Binnenhofwatchers. Ook Europese en internationale kwesties komen aan bod. En PG Kroeger zorgt voor historische context met diepgravende verhalen en smeulige anekdotes.



4 Plank met Vier poten

Iedereen werkt samen: individuen, organisaties, samenwerking zit ons in de genen. Maar over wat nu eigenlijk wel en niet werkt als we samenwerken wordt maar mondjesmaat gesproken. In deze podcast spreken Freek van Berkel, Nikki Willems en Tijs Heunks over verschillende soorten samenwerking, behandelen doorwrochte en minder doorwrochte theorieën en gaan op zoek naar samenwerkingsparels en briljante mislukkingen. Soms leren we van de geschiedenis, soms van de actualiteit. Clichés worden zoveel mogelijk vermeden.



5 De Stemming van Vullings en Van der Wilp

Joost Vullings (EenVandaag, AVROTROS) en Xander van der Wulp (NOS) nemen elke vrijdag de Haagse week door, met scherpe analyses, geruchten en voorspellingen. Elke vrijdag weer een vrolijk en kritische blik op Den Haag.



6 Stuurloos – Volkskrant

Hoe kan Nederland beter worden bestuurd? Kustaw Bessems praat met gasten die het niet bij klagen laten, maar ideeën hebben over hoe het wel moet met onze democratie. Hoe zorgen we dat iedereen gehoord wordt? Hoe voorkomen we dat we van schandaal naar schandaal rennen? En hoe krijgen we de beste leiders op de belangrijkste plekken?



7 Podcasts met Damiaan Denys

Psychiater en filosoof Damiaan Denys is afdelingshoofd psychiatrie in het Academisch ziekenhuis van Amsterdam (AMC). Hij wordt er dagelijks geconfronteerd met de Kant-vraag: Wat is de mens? Het gaat over onze wankelende positie tussen angst en vrijheid. De mens als brein-machine is te beperkt. 'Een neurobioloog stopte een dode zalm onder de scanner, en zelfs daar lichtten dingetjes op in de hersens!' Maar de illusie dat we autonome wezens zijn, klopt ook niet!

8 The Economist

Elke dag maakt dit wereldwijde netwerk van correspondenten de verhalen onder krantenkoppen inzichtelijk. Ze brengen verrassende trends en verhalen uit de hele wereld, actualiteiten, zaken en financiën, maar ook wetenschap en technologie komen aan bod.

9 Decide for Impact podcast

Gesprekken met impact ondernemers door Erno Hannink. Leer van de ervaringen van deze ondernemers. Hij deelt bijzondere resultaten en presentaties die hem telkens weer verrassende inzichten geven. Dat deze podcast al meer dan zeven jaar meegaat met iedere week een aflevering lukt volgens Erno omdat hij graag wil leren over wat de gast doet. Zo sprak hij al met Babette Porcelijn (Verborgten Impact), Rob van den Dool (Yumeko), Yvette Watson (Phi factory), Derek Silvers (CD Baby), Whitney Johnson (Buil dan A-team), Nathalie Nahai (The Web Psychologist), Roos van Vugt (Merkwerker) en Pieter van Osch (Scaleup Impact).

10 Nieuw in het vak

Een podcast waarin Jurgen Schut, directeur Hieroo en Marguerithe de Man spreken over de verwachtingen van adviseurs over het vak. Deel twee van dit tweeluik gaat over de bevindingen van beiden hierover.



Shortlist Ooa-Sioo Boek van het jaar verkiezing

Geen boeken top 10 dit jaar, maar een shortlist bestaande uit acht genomineerde boeken. De boekenjury heeft met veel enthousiasme de 70 ingestuurde boeken gelezen.

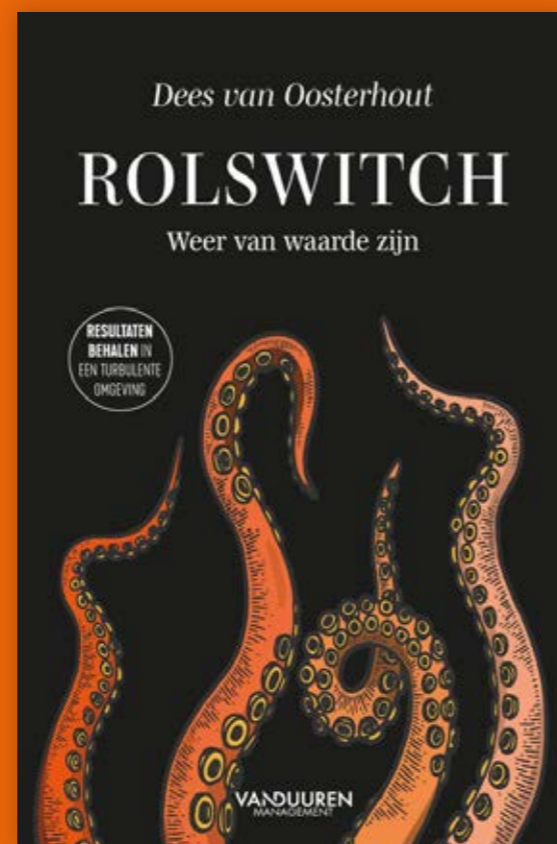
Op 19 april werd tijdens het Boek van het jaar diner de winnaar bekend gemaakt van de Boek van het jaar verkiezing. Rolswitch van Dees van Oosterhout was de onomstotelijke winnaar. De jury was onder de indruk van de precisie van het boek. "Het was een boek dat ons allemaal bijzonder raakte," aldus de jury. We lichten de genomineerde boeken uit met quotes uit het juryrapport.

Winnaar boek van het jaar 2023

Rolswitch
Dees van Oosterhout

"Dees van Oosterhout zorgde ervoor dat we na het lezen van haar boek allemaal met wat schaamrood op onze kaken zaten. Ja natuurlijk weten we van het bestaan van de verschillende rollen van een adviseur, en ja we hebben daar ook wel tekst bij, maar zo veel en zo precies als Dees? Nee.

Kortom een heel rijk en doorwrocht boek over een van de kernen van ons vak, namelijk dat we meerdere rollen vervullen. Wij kennen geen enkele ander boek dat de verschillende rollen, maar vooral ook het schakelen tussen die rollen zo precies uitwerkt."



Roddel je naar de top
Dominique Darmon

"Roddelen heeft in dit boek een hele brede positieve lading gekregen. De jury was verbaasd dat er zoveel wetenschappelijk onderzoek naar het fenomeen roddelen is gedaan. Werk je in of voor een organisatie waar geklaagd wordt over roddelen, lees dan zeker dit boek om dat in een nieuw perspectief te zien en te helpen duiden."



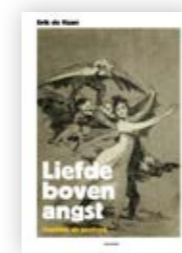
Verhalen veranderen
Saskia Tjepkema

"Ieder mens, ieder team en iedere organisatie leeft vaak onbewust in een bepaald verhaal over verleden, heden en toekomst. En dat heeft invloed op je team en organisatie. De jury spreekt haar complimenten uit dat een boek met zo veel schrijvers toch een hele duidelijke en uniforme schrijfstijl heeft. Dat is knap gedaan."



Hoog spel
Jos Kessels, Jan Ewoud Ruiter, Luuk Stegeman

"Hoog Spel tilt als filosofisch ingestoken boek de werkvorm echt op een hoger plan. Een indrukwekkende verzameling elk voorzien van een korte introductie en een beknopte beschrijving van de werkvorm."



Liefde boven angst
Erik de Haan

"In tegenstelling tot veel andere boeken over coaching is dit geen stappenplan, geen 'how to' boek, maar een mooi breed boek waarin tal van aspecten van coaching aan de orde komen. Voor snelle tips moet je hier niet zijn, wel voor serieuze reflectie op basis van de verschillende hoofdstukken over jezelf en je eigen handelen als coach."



Inspiratie
Ap Dijksterhuis

"Dit boek is het antwoord op alle vragen die adviseurs krijgen in de trant van 'het is toch wel inspirerend?', 'we zoeken vooral inspiratie', of de ergste 'we willen geïnspireerd worden.' Herkenbaar? In de jury wel. Ap Dijksterhuis verlegt de bewijslast en laat zien dat je ook zelf aan de bak moet aan bron van inspiratie."



Social service design
Boudewijn Bugter

"Social service design is een vakgebied dat nauw verwant is aan de veranderkunde en met name geschikt is voor het werken aan complexe maatschappelijke vraagstukken, waar 'gewone' veranderstrategieën tekort schieten."



Tussentaal
Marijke Spanjersberg

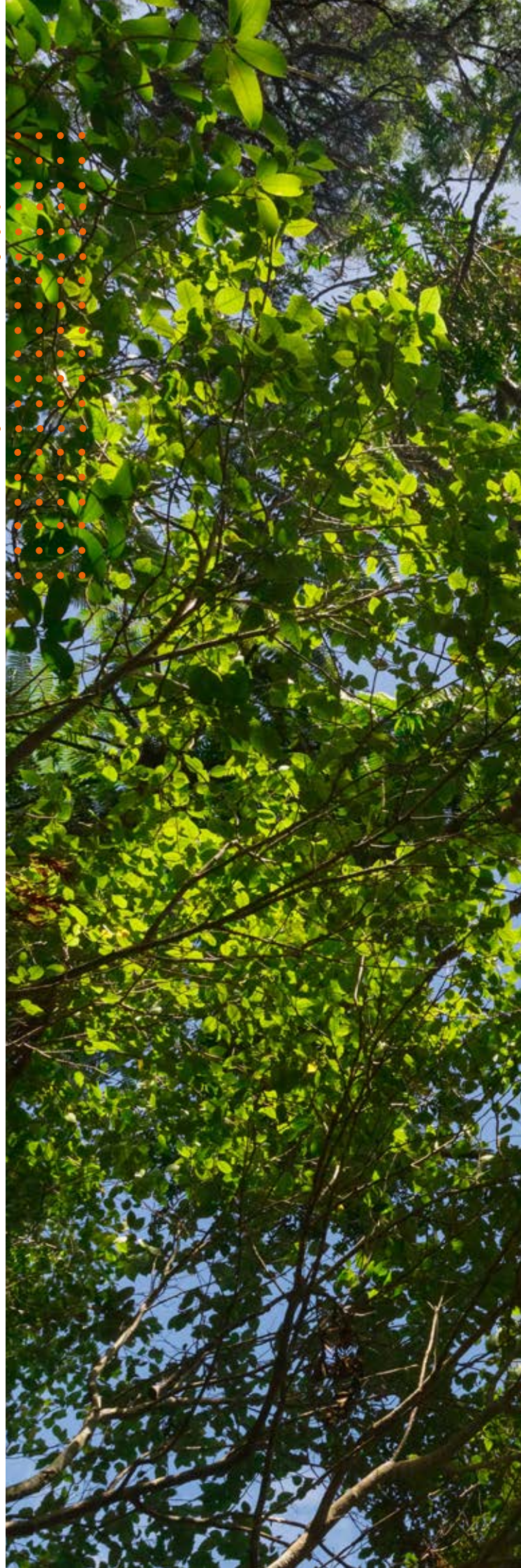
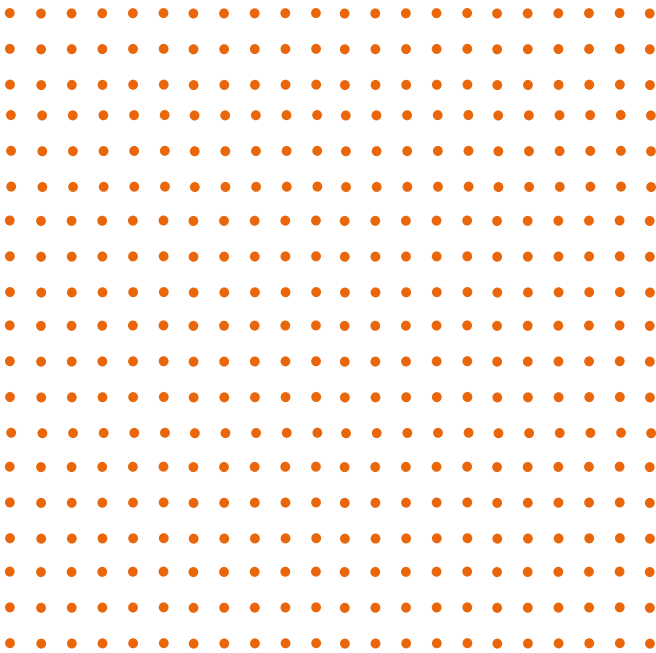
"Marijke zet in dit boek de schijnwerper op een blinde vlek in ons handelen. Vanuit welk paradigma werken we eigenlijk? We zijn langzaam maar zeker alles psychologisch gaan duiden en kijken niet meer naar wat er tussen mensen gebeurt."

Eervolle vermelding



Masterclass

Op 15 september geeft Marijke Spanjersberg een Masterclass. Opgeven kan via de QR code.



Orde van
Organiseerders
en -adviseurs

Nieuwstad 4A
7241 DN Lochem
T +31(0) 651481247
E info@ooa.nl

www.ooa.nl