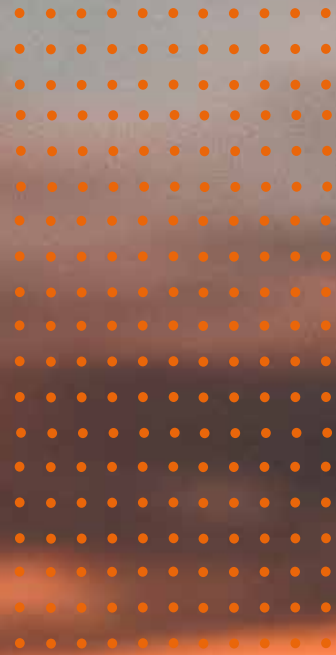


Aan de Orde



Editie 2,
Januari 2023

—
**Bureaudirecteuren:
de toekomst van het
adviesbureau**



Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs



Inhoud



Cover

Deze editie staat in het teken van bureaudirecteuren en hoe zij de toekomst van het adviesvak zien. Voor welke uitdagingen kom je als directeur en adviseur te staan? En wat wordt dan je stip aan de horizon?

Voorwoord	5
In gesprek met - Marc van Leeuwen, TwynstraGudde	6
Vakartikel - Samenwerking effectiever maken, door Edwin Kaats en Manon de Caluwé	10
Lid - Waarom is lid worden van de Ooa een must als organisatiekundige of -adviseur?	13
In gesprek met - Jan Willem Kradolfer en Janneke Oudenhoven, De Galan Groep en Hiemstra & De Vries	14
Vakartikel - Omgaan met bias bij veranderen, hoe doe je dat? Door Lisa van Rossum en Wouter ten Have	18
Vakartikel - Niet weer een onderzoek; onderzoek met impact in het publieke domein, door Yoram Poot	22
In gesprek met - Ronald Giphart en Edward Hermans, over het boek 'Mijn beste werk' van Giphart over adviesbureau Leeuwendaal	26
Vakartikel - Business modellen voor adviseurs, wat zijn de trends? Door Ard-Pieter de Man	30
Vakartikel - Een Community als nieuwe opzet voor de "professional service firm", door Rob Wagenaar	32
Event - Ernst Hijmanslezing op 16 januari 2023	35
Vakartikel - Iedereen intervisie! Op weg naar een schaamtevrije organisatie, door Aukje Nauta, Uitgeverij Kloosterhof	36
Tips - Top 10 boeken voor de adviseur	40
Event - Terugblik Themadag Kracht van de verschillen	42



Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs

! Event- kalender

Onder voorbehoud van eventuele wijzigingen

2023

16 januari

- Ernst Hijmanslezing door Aukje Nauta

22 maart

- Videocollege door Prof. Dr. Janka Stoker (online)

24 maart

- Inspiratiemiddag intervisie

19 april

- Boekenbal

24 mei

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

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 op nemen met het bureau van Ooa: 06 51 48 12 47 of info@ooa.nl.

Aan deze uitgave werkten mee

Yoram Poot, Lisa van Rossum, Wouter ten Have, Edward Hermans, Ronald Giphart, Ard-Pieter de Man, Marc van Leeuwen, Rob Wagenaar, Aukje Nauta, Edwin Kaats, Manon de Caluwé, Marguerithe de Man, Martijn Jansen, Dick van Ginkel, Gérard Brockhuff, Jacco van Uden, Mariska van der Steege, Odette Moeskops, Eric Vullers, Janneke Oudenhoven, Jan-Willem Kradolfer, Theo Hermsen, Mark van Twist, Sophie Huiskamp, Renate Lensink, Tetske Rouweler, Anne Beumer, Nena Eggink-Keessen, 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, aanvaardend 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 het tweede nummer van 'Aan de Orde', een nieuw magazine uitgebracht voor en door de Orde voor organisatiedeskundigen en -adviseurs (Ooa). Het idee is om telkens een specifieke groep in onze vereniging centraal te stellen en uit te lichten. Aan de orde zijn deze keer de bureaudirecteuren en de toekomst van adviesbureaus. Hoe kijken zij naar de toekomst en naar zichzelf?



De verhalen van TwynstraGudde, Common Eye, de Galan Groep en Hiemstra & De Vries schijnen een mooi licht op de maatschappelijke rol die adviseurs en adviesbureaus spelen. 'Bewust bezig zijn met de impact die je hebt op de maatschappij en mensen', benoemt Marc van Leeuwen van TwynstraGudde dit.

Het nummer geeft ook een mooi inkijkje in de verschillende expertisegebieden van de adviesbureaus. TEN HAVE Change management schijnt een mooi licht op onze eigen biases bij gedrag en verandering in organisaties. Zijn we ons bewust van onze blinde vlekken en mechanismes? Lysias deelt met ons de belangrijkste inzichten voor het doen van goed onderzoek dat wél impact heeft, terwijl Common Eye ons meeneemt in de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van samenwerken. En hoe gaaf is het dat Leeuwendaal een bekende schrijver heeft laten meelopen als 'fly on the wall', die daar een mooi boek over schreef. Aan de orde komen ook de trends en ontwikkelingen die voor bureaus een belangrijke rol spelen.

'Blijven we doen wat we doen of moeten we onszelf opnieuw uitvinden?', is de fundamentele vraag die Ard Pieter de Man ons stelt. Rob Wagenaar bekijkt in zijn bijdrage de adviesbureaus vanuit een breder perspectief. Moeten adviesbureaus niet veel meer de verbinding maken met bijvoorbeeld advocaten- en accountantsbureaus?

Het nummer staat ten slotte bol van reflectie en het belang daarvan om jezelf te blijven ontwikkelen.

'Blijven we doen wat we doen of moeten we onszelf opnieuw uitvinden'

Als persoon, maar ook als bureau. Ook de waarde voor adviesbureaus om het leren en professionaliseren te borgen via ons keurmerk 'Accredited Consulting Practice' komt aan de orde. Zo zijn én blijven adviesbureaus waardevolle broedplaatsen waar goede adviseurs worden opgeleid en waar mooi ambachtelijk werk wordt verricht.

Theo Hermsen, enthousiast lid en voormalig bestuurslid van de Orde.



Marc van Leeuwen

- TwynstraGudde

“Bewust bezig zijn met de impact die je hebt op de maatschappij en mensen. Dit wordt steeds belangrijker in ons vak.” We spraken met Marc van Leeuwen, partner bij TwynstraGudde.

Hij houdt zich vooral bezig met organisatieadvies in de onderwijsmarkt. Hoe kunnen leidinggevenden in het onderwijs beter samenwerken om zo goed mogelijk onderwijs te ontwikkelen? Marc begeleidt strategieontwikkeling, fusietrajecten en reorganisaties van primair tot hoger onderwijs.

Anders denken, gewoon doen

Aan de ene kant begeeft het adviesbureau met ruim 300 medewerkers zich aan de blauwe, engineering kant, maar aan de andere kant zijn ze ook goed in de zachtere organisatie- en meer mensgerichte kant. “Onze adviseurs denken na over een strategie, maar

begeleiden ook daadwerkelijk de verandering. Dat is wel echt kenmerkend voor TwynstraGudde”, vertelt Marc.

Niet voor niks was vroeger hun slogan dan ook ‘Anders denken, gewoon doen’. “Nog steeds een fantastische slogan”, vindt Marc. “Het gaat echt over wie wij zijn. We willen impact maken, maar tegenwoordig gaat het er niet alleen meer om dat je het goed doet voor je opdrachtgever. Een steeds belangrijker onderdeel van ons vak is dat we bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Vandaar dat ‘Impact op morgen’, nu onze handtekening is.”

Maatschappelijk betrokken zijn

Ze merken dat ook hun opdrachtgevers van meerwaarde willen zijn naar de maatschappij. “Neem bij-



voorbeeld een universiteit; die wordt niet alleen meer aangesproken op haar goede onderzoek, maar ook op haar bijdrage aan maatschappelijke thema's. Denk daarbij aan: klimaat, kansengelijkheid, diversiteit en digitalisering. En iets betekenen voor de maatschappij is ook de reden dat Marc naast zijn werk verschillende bestuurlijke rollen heeft. Zo is hij toezichthouder in het onderwijs en bestuurder bij de borstkankervereniging. "Als we het over de toekomst van ons advies vak hebben, is impact maken door maatschappelijke betrokkenheid wel een actuele ontwikkeling en ook cruciaal om een jongere generatie adviseurs aan te trekken", concludeert Marc.

Samen met anderen

Nog zo'n ontwikkeling in het vak is dat je het niet meer alleen kunt. "De complexiteit van de vraagstukken wordt steeds groter. Waar het er vroeger bijvoorbeeld om ging dat er mooie woningen werden gebouwd, is het vraagstuk nu veel breder. De opgave is om samen met andere partijen ervoor te zorgen dat een wijk vitaal wordt en de bewoners zich er gelukkig voelen. Dat vraagt om samenwerking met andere partijen om tot een visie en in beweging te komen."

De adviseur van de toekomst

Deze ontwikkelingen vragen steeds meer nieuwe kwaliteiten en een andere positie van de adviseur, een nieuw bewustzijn ook. "Het is dus niet meer voldoende om alles te weten over een gebouw. In dit soort



Naam: Marc van Leeuwen

Bureau: TwynstraGudde

Specialisme(n): Samenwerken in onderwijs

Jullie motto/ quote: Wij laten advies werken

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? Dit lees je terug in het interview

Podcasttip: Betrouwbare bronnen

processen neem je als adviseur meer de regie. Je legitimiteit en meerwaarde zitten in de onafhankelijkheid. Deze onafhankelijke rol is belangrijk om dit proces, met al die uiteenlopende belangen, goed te kunnen faciliteren", aldus Marc. "De adviseur van de toekomst is (zoals wij dat noemen) tweebenig. Enerzijds moet je kennis hebben van de inhoud en de wetenschap, anderzijds is het belangrijk dat je zelf een netwerk hebt opgebouwd. Dat je weet wat er (maatschappelijk) speelt en dat je zelf maatschappelijk niet alleen geëngageerd bent, maar ook daadwerkelijk betrokken/participerend bent. Hier zit een spanningsveld in en dit moet je als adviseur leuk vinden, anders is je meerwaarde ten opzichte van een hoogleraar en een onderzoeker weg."

Kennis borgen

"In het vak is veel kennis beschikbaar. Vroeger was dit voor ons een verdienmodel en verkochten wij voornamelijk onze kennis. Ons bureau was vooral naar binnen gericht. Tegenwoordig ligt er voor ons als grote bureaus de uitdaging om te leren samenwerken met



niche spelers, omdat ontwikkelingen zo snel gaan. Het bureau van de toekomst is vooral naar buiten gericht en actief in vele netwerken. Tegelijkertijd is het borgen van de kennis wel een opgave. Wij staan voor kwaliteit in de markt en onze naam moet wel overeind blijven als we met andere partijen samenwerken.”

Voorbeeldgedrag

Hoe borg je als groot bureau deze kennis? Dat is toch best een verantwoordelijkheid. “Ik denk dat dit begint met voorbeeldgedrag”, vertelt Marc. “Kijk naar de bekende namen zoals Leon de Caluwé, Hans Vermaak of Rudi Kor, mijn grote voorbeelden overigens. Wat zij deden, was bepalend voor hoe ik mijn vak

“Goede adviseurs zijn schaars. Een leaseauto en een goed salaris zijn geen drijfveren meer”

invulde. Ik zie het daarom ook als taak van ervaren adviseurs om het juiste voorbeeld te geven.” Marc vertelt enthousiast: “Deze maand is het thema binnen TwynstraGudde fouten maken. Het beeld dat vaak overheerst is dat je niet mag falen. Maar laten we eerlijk zijn, als je nooit faalt dan ontdek je geen nieuwe dingen en kun je ook niet groeien. Het belangrijkste is dat het bespreekbaar gemaakt wordt en we er met elkaar over in gesprek gaan. Hoe wij dit doen? We creëren momenten en events rond dit thema.” Marc verwijst naar een wand waar medewerkers hun faalmoment op kunnen schrijven. “Het gaat tegelijkertijd ook over systemen”, hiermee doelt Marc ook op hun ACP-registratie en ISO certificering.

Ontwikkelen en leren

“Ons vak is best een eenzaam vak, daarom is het fijn om met elkaar in gesprek te gaan als adviseurs. Om samen te reflecteren: wat kom ik tegen in mijn opdrachten? Het ACP-keurmerk borgt dit. Het is geen certificaat om te laten zien dat je een goede adviseur bent, het geeft commitment naar de toekomst. Je blijft reflecteren op jezelf, leert van elkaar en houdt elkaar scherp. ACP verplicht je om jezelf te blijven ontwikkelen en in jezelf te investeren. Dit is niet altijd een gemakkelijke opgave, want bij adviseurs gaat de klant altijd voor.”



Talenten binden

Het is tegenwoordig een uitdaging om goede talenten te vinden en vooral om ze te binden, aldus Marc. "Goede adviseurs zijn schaars. Een leaseauto en een goed salaris zijn geen drijfveren meer, het gaat tegenwoordig meer om zelfontplooiing en ontwikkeling. We bieden bij TwynstraGudde inspirerende opleidings-trajecten waarbij adviseurs geprikkeld worden met interview, lezingen, evenementen en thema-besprekingen. Of leiderschapstrajecten waarin je onderzoekt: wie ben ik, wat is mijn identiteit en hoe vertaal ik dit naar mijn professie? Aan het einde van zo'n traject kun je kiezen voor een CMC-certificering." Dit certificaat zegt vooral iets over hoe je als adviseur de komende jaren met je eigen ontwikkeling omgaat. "Het houdt je scherp op wat je nog moet leren en borgt dat wat je hebt geleerd levend blijft. Het is echt een stok achter de deur, want professionalisering gaat niet vanzelf."

Klant infecteren met lerende cultuur

Op de vraag hoe het CMC-schap gebruikt wordt naar klanten antwoordt Marc: "Wij brengen vooral de lerende cultuur mee naar de klant en infecteren de klant met onze nieuwsgierigheid. Als wij zeggen iets belangrijk te vinden, moeten klanten dit terugzien in ons gedrag en handelen. Ik zie het CMC-schap niet als een soort stempel om onderscheidend te zijn of een hoger tarief te kunnen vragen. Het moet echt zitten in de intrinsieke motivatie van de adviseur."



In de haarvaten van de maatschappij

"Het lijkt ons interessant om in de toekomst onze rol als ACP-bureau uit te breiden en ook voor andere (kleinere) bureaus een plek van leren en ontwikkelen te worden. Het dilemma daarbij is ook weer: hoe houd je de kwaliteitsstempel? Dit moeten we met elkaar verder verkennen en hierbij zie ik ook een belangrijke rol voor de Ooa. Er is veel versnippering in adviesbureaus en er komen veel éénpitters bij. Als je het hebt over kwaliteitsborging vraagt dit nogal wat, want bij wie ligt deze verantwoordelijkheid?"

Marc vertelt dat hij het mooi zou vinden als bedrijven of instellingen aangeven wat ze nodig hebben en ziet dit ook meteen als boodschap richting de Ooa. "Zoals ik eerder vertelde ligt de meerwaarde van de adviseur van de toekomst in het functioneren in de maatschappij. Hoe breng je dit van buiten terug in de vereniging? Tegenwoordig is het heel belangrijk om te luisteren naar wat de vraagstukken van de toekomst zijn, hier het gesprek over aan te gaan en klanten bij te betrekken. Als Ooa moet je in de haarvaten van de maatschappij zitten, met niet alleen maar hoogleraren in de Wetenschappelijke Raad maar ook mensen betrekken die vrijwilliger zijn bij bijvoorbeeld de Voedselbank." De doorlopende dialoog blijven voeren met maatschappij en omgeving, dat is het advies waar Marc mee afsluit.

Samenwerking effectiever maken

- Door [Edwin Kaats](#), [Manon de Caluwé](#)

Het adviesvak staat nooit stil. Ieder jaar weer verschijnen prachtige boeken en artikelen van de hand van adviseurs met passie voor hun vak. Zo ook ons vak: samenwerken, netwerken, ecosystemen. Ofwel: verbanden waarin partijen samen met anderen doelen bereiken en vraagstukken oplossen. Een relatief jong vakgebied, maar met een stevige kennisbasis inmiddels. Hoe zien we dat vakgebied in de komende jaren ontwikkelen? Dit vroeg de redactie van Ooa-magazine aan ons. En wat betekent dat voor een bureau als Common Eye?

Ruim een jaar geleden mochten wij een handreiking schrijven voor het Actieprogramma Eén tegen eenzaamheid van het ministerie van VWS. In het actieprogramma bouwen gemeenten lokale coalities rondom sociale thema's die gaan over verbinding en meedoen. In de handreiking ging het over de natuurlijke levensloop van veel coalities en de levensfasen die zij doormaken. Die levensfasen bieden een mooie parallel om ook naar de ontwikkeling van ons vakgebied samenwerken te kijken.

De levensfasen

De eerste levensfase is die van initiëren en van wal komen. Doorgaans een fase die sterk vaart op de energie en het enthousiasme van een (soms kleine) groep enthousiastelingen. Er komt urgentie, er ontstaat momentum en er zijn mensen die in actie willen komen. De coalitie is geboren. Na enige tijd voelt de coalitie dat het tijd is voor een volgende levensfase. Vaak doordat er behoefte komt aan meer structuur en verankering. De coalitie gaat nadenken over haar inrichting, werkwijze, spelregels en besturing. Vanuit betrokken professionals of bestuurders ontstaan betrokken organisaties. De coalitie wint aan stevigheid. Na enige

tijd dient weer een volgende levensfase zich aan. De coalitie is verankerd en de eerste resultaten worden geboekt. Dan ontstaat onvermijdelijk de vraag: werkt het eigenlijk wat we doen? En hoe stellen we resultaten beschikbaar aan anderen, hoe schalen we op, en hoe internaliseren we het in de eigen doelen, strategie en werkwijzen van de betrokken partners?

De kennismaking met samenwerken

In die levensfasen kun je een parallel zien met hoe het vakgebied samenwerken en de wijze waarop we dat in opdrachten toepassen zich ontwikkelt. In de eerste periode, nu zo'n 20 of 25 jaar geleden, maakten we kennis met het fenomeen samenwerken. Een eerste groep adviseurs ging aan de slag om kennis en instrumentarium te ontwikkelen. De literatuur richtte zich in eerste instantie vooral op de bedrijfsmatige kant van samenwerken (o.m. Boonstra, de Man). Er was aandacht voor o.a. de structuur van allianties, joint ventures en netwerken. En een deel richtte zich vooral op make of buy-achtige beslissingen.



Leiderschap en samenwerken

Al snel leerden we dat samenwerken een ander type leiderschap vraagt. Om leiders die kunnen omgaan met meervoudigheid in perspectieven en belangen, die kunnen verbinden en verschillen overbruggen. Dit relationele aspect kreeg meer en meer aandacht (o.m. Schruijer, Peters). Gecombineerd met de inzichten uit de mutual gains benadering, waarin vanuit oprechte interesse in belangen en motieven win-win oplossingen worden gezocht, begon er een breed palet aan handelingsrepertoire te ontstaan (o.m. Wesselink & Van Zijst).

De manifestatie van een nieuwe specialisatie

Een volgende fase leek zich te hebben aangediend. Een fase waarin samenwerken zich als een serieus vakgebied ging manifesteren en als specialisatie voor adviseurs en bureaus. Het was in deze periode dat Common Eye collega's Wilfrid Opheij en Edwin Kaats hun boek 'Leren samenwerken tussen organisaties' uitbrachten. Ze beschreven er het brede palet aan handvatten om samenwerkingsverbanden te bouwen, in te richten en te begeleiden. Hoe gezamenlijke doelen het samenwerkingsverband richting geven. Wat voor organiseermodellen er zijn.

Naam: Edwin Kaats, Manon de Caluwé, beide partner en adviseur bij adviesbureau Common Eye

Bureau: Common Eye

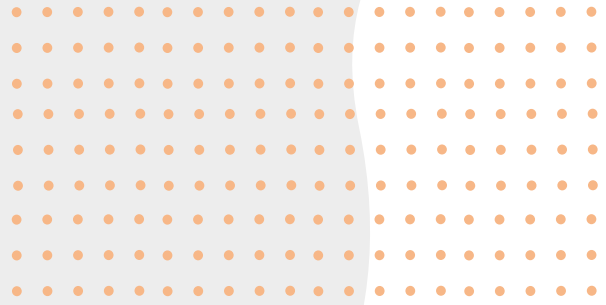
Specialisme(n): Samenwerken, netwerken en allianties

Jullie motto/ quote: Samenwerking effectiever maken

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? Zelf de goede plek en positie vinden in en rond de maatschappelijke opgave

Podcasttip: Plank met Vier Poten (uitgave van Common Eye)

Hoe om te gaan met belangen en belangentegenstellingen. De rol die vertrouwen speelt. De waarde van het procesverloop en de ambachtelijkheid ervan. Het samenwerkingsproces als vak. Anno 2022 zijn samenwerkingsverbanden en netwerken niet meer weg te denken. In de zorg, het sociaal domein, het



onderwijs, de energiesector, de overheid, de ruimtelijke omgeving: geen organisatie werkt nog solistisch. Het is dan ook niet gek dat we nu de volgende levensfase lijken te bereiken. Werkt het eigenlijk?

De volgende levensfase

Zijn we effectief in al die samenwerkingsverbanden? Lossen we de vraagstukken waar het allemaal mee begon voldoende op? Of beter gezegd: werken we nu echt vanuit de opgave, het vraagstuk (o.m. Van Twist, Van der Steen)?

Nieuwe aandachtspunten

Deze simpele vragen leiden weer tot nieuwe aandachtspunten. Over de samenstelling van een samenwerking, bijvoorbeeld. Zitten de partners die onderdeel moeten uitmaken van de oplossing, ook echt allemaal aan tafel? Meer en meer zien we sector overstijgende verbanden ontstaan. Ook over die gezamenlijke doelen zijn we niet zonder meer tevreden. Hebben we de opgave echt doorgrond? Hebben we dat gezamenlijk gedaan zodat het beeld zo rijk mogelijk is? Kregen mensen die met het vraagstuk worden geconfronteerd - inwoners, ervaringsdeskundigen, uitvoerend professionals - daarin ook een stem?

Welke maatschappelijke waarde gaat dit netwerk creëren en hoe sturen we daarop met elkaar? En wat zijn dan de gevolgtrekkingen voor de betrokken partners, en wat hebben zij nodig om 'mee' te gaan en hun werkwijzen erop aan te passen? Hoe leggen zij rekenschap af?

Nieuwe fase, andere uitdagingen

Het zou te ver gaan om te zeggen dat ons vak diametraal anders wordt. Samenwerken blijft een kwestie van de perspectieven van partners begrijpen en erbij aansluiten (where you stand depends on where you sit). Het blijft een kwestie

van leren omgaan met wederzijdse afhankelijkheid. En een weg zoeken in de soms woelige baren van de samenwerking.

Wel denken we dat deze nieuwe fase andere uitdagingen biedt voor ons als adviseurs. Opgavegerichte netwerken zijn vaak groot en tikken met gemak 20, 30, 40 of zelfs meer partijen aan. Het inrichten en begeleiden van dit soort omvangrijke verbanden is een domein waarop nog veel kennis te ontwikkelen is. Net als het aanbrengen van effectieve verbindingen tussen veel en vaak sterk verschillende partners. Zij leveren samen én eigenstandig een bijdrage aan een opgave en leggen ook daar rekenschap over af. Het netwerk is dan niet alleen een organisatorisch platform, maar vormt als het ware een ecosysteem rondom een gedeeld vraagstuk of thema.

Wij zien in al deze ontwikkelingen een geweldig wenkend perspectief, voor de maatschappij, voor onze opdrachtgevers en voor ons als adviseurs.

We denken dat wanneer we meer kennis en ervaring ontwikkelen op dit thema, het samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken ook effectiever wordt. Die opdracht voelen wij en iedere dag zijn we als bureau met veel passie bezig om ons repertoire hierop uit te bouwen. Gelukkig doen we dat niet alleen, maar samen met vele collega-adviseurs, professionals, bestuurders en beleidsmakers.

Wil je meer lezen over deze nieuwe ontwikkelingen? In 2023 verschijnen er een aantal publicaties op dit thema, waaronder 'Allianties voor een duurzame toekomst' van Jaap Boonstra, en 'Samenwerken aan maatschappelijke opgaven' van onze eigen hand.

“where you stand depends on where you sit”

Waarom is lid worden van de Ooa een must als organisatiekundige of -adviseur?

De orde heeft een rijke geschiedenis. Wij zijn de oudste beroepsvereniging van Nederland en zijn 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. Het bewaken en bevorderen van de kwaliteit en professionaliteit zijn belangrijke speerpunten. Dit doen we bijvoorbeeld met kennisdeling, intervisie, professionaliseringsbijeenkomsten, gedragsregels en certificering.

Wij werken met een ambitieuze ontwikkelagenda, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een palet aan kleinschalige bijeenkomsten en workshops voor (startende) adviseurs.

Lidmaatschap voor leden vanaf 30 jaar
€ 340,- excl. Btw per jaar

Lidmaatschap voor leden tot 30 jaar
(inclusief studenten) € 150,- excl. Btw per jaar

Wat is inbegrepen in het lidmaatschap?

- Toegang tot de Big 5 evenementen: Ernst Hijmanslezing, Inspiratiemiddag Intervisie, Boekenbal, Impactdag en de Dag van de Adviseur.
- Deelname aan professioneel begeleide intervisiegroepen.
- Digitale toegang tot acht verschillende vakbladen en artikelen op professioneelbegeleiden.nl.
- Deelname aan diverse workshops, georganiseerd voor en door leden.
- Toegang tot kennisworkshops van het Platform Advieskwaliteit.

- 10% korting op aansprekende opleidingen van gerenommeerde opleidingsinstituten.
- Korting op diverse verzekeringen.

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 maakt 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 anders partners is het interessant om samen te werken met de Orde!

Wij kennen namelijk een buitengewoon professionele backoffice die kan helpen om de partners waarmee we samenwerken te ontzorgen, bijvoorbeeld bij het organiseren van evenementen. 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 op basis van concrete ambities en voorgenomen evenementen.

Jan Willem Kradolfer en Janneke Oudenhoven

- *De Galan Groep en Hiemstra & De Vries*

Twee toch wel verschillende type directeurs van twee middelgrote adviesbureaus gingen met elkaar in gesprek. Het resultaat? Een boeiend gesprek over waar ze beiden tegenaan lopen in hun vak: de uitdagingen maar ook de ontwikkelingen waar ze mee te maken hebben. We spraken Janneke Oudenhoven, directeur en mede-eigenaar bij Hiemstra & De Vries en Jan Willem Kradolfer, partner bij de Galan groep.

Hij zit met zijn 62 jaar al lang in het vak en combineert zijn advieswerk tegenwoordig met een interim-baan als gemeentesecretaris. "Deze combinatie vind ik fascinerend", vertelt Jan Willem. "Ik weet hoe het is om aan een paar duizend ambtenaren leiding te geven. Omdat ik dit advieswerk ook doe in het bedrijfsleven zie ik hoe verbindend de combinatie tussen bestuur en bedrijf kan zijn." Met enige ironie voegt hij toe: "Ik kan soms wel jaloers worden op mensen die ergens heel erg goed in zijn. Aan mij wordt ook wel eens gevraagd: wat is je expertise? Ik heb er eigenlijk geen, ik ben overal van, maar bovenal ben ik van het vak. Interventiekundige en interventiekunstenaar, art en science tegelijk." Zijn kennis zet hij in vanuit verschillende rollen als coach, adviseur of interimmanager. "Wat ik heel goed kan is verschillende dingen tegelijk." Jan Willem vertelt dat hij in lang voorzitter is geweest van de Orde en zelfs erelid is geworden. "Dat was onverwachts en is fantastisch, een echte blij van waardering."

"Mooi wat je zegt Jan Willem, en zo herkenbaar. Het vak van organisatieadviseur is voor mij ook echt een

vak", vertelt Janneke Oudenhoven. Ze stelt zich ook voor. "Ruim 20 jaar geleden ben ik na mijn afstuderen begonnen bij Lysias Advies. Hier heb ik het vak mogen leren van onder andere Carla de Rie, die nu ook in het bestuur van de Ooa zit." Een prachtige start van haar loopbaan, waardoor ze zichzelf al als jonge twintiger tot het einde van haar pensioen bij Lysias zag blijven werken. Toch is ze uiteindelijk ambtenaar geworden. "Ik had heel sterk het gevoel: hoe kan ik publieke organisaties adviseren als ik zelf niet weet hoe het is om als ambtenaar te werken? Die ervaring deed ik eerst op bij het interdepartementale project Operatie Jong en daarna bij de Nederlandse Zorgautoriteit." Het lijkt bij haar te passen, het werken in het publieke domein. "Maar toen ik Hiemstra & De Vries inhuurde, werd ik toch weer enthousiast over het adviesvak. Die samenwerking beviel zo goed dat ik inmiddels twaalf jaar geleden de overstap maakte." Tegenwoordig is de dagelijkse leiding van het adviesbureau haar verantwoordelijkheid.

Ben ik organisatieadviseur of directeur?

Een uitdaging waar beiden zich maar al te goed in



Naam: Jan Willem Kradolfer

Bureau/rol/functie: De Galan Groep/partner

Specialisme(n): Als organisatieadviseur ben ik interventiekundige & interventiekunstenaar tegelijk.

Jullie motto/ quote: Ik geloof in emancipatie en ontwikkeling van mensen.

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? ‘Het bieden van perspectief in moeilijke vraagstukken, kunnen decompliceren en constructief confronteren.’

Podcasttip: Dat blijft voor mij toch ‘De Stemming’ van Vullings en Van der Wulp, elke vrijdag een vrolijk/kritische blik op Den Haag!

herkennen. “Ik merk dat ik soms zoekende ben hoe ik deze twee rollen kan combineren. Ik mis het als ik te weinig ‘buiten kom’ en contact heb met klanten. Maar de dagelijkse leiding vraagt ook focus en aandacht,” aldus Janneke. Deze discussie wordt ook geregeld gevoerd bij de Galan Groep, vult Jan Willem aan. “Het is een misverstand om te denken dat de dagelijkse leiding een klus is die je naast je advieswerk doet. Het is onderdeel van je werk.” Beiden zijn ze het eens met de stelling dat het ondenkbaar is om een directeur in te zetten die zelf geen organisatieadviseur is.

“We hebben allemaal hoogwaardige professionals die ergens iets van vinden, dit is typerend voor

adviseurs. Dit maakt het ook zo belangrijk dat een directeur binding heeft met deze mensen.” Janneke vult aan: “Je moet weten waar adviseurs tegenaan lopen in hun werk. Ik weet hoe het is om in de wind te staan als adviseur.” Nog een argument die Jan Willem aandraagt is dat adviseurs er een hekel aan hebben als alles in beton gegoten wordt. “Dit haalt de creativiteit eruit. Ze willen elkaar op basis van waarden en verbinding vinden, dit is echt anders dan bij een uitvoeringsorganisatie.”

Uitdagingen

“Wij hebben lang geprobeerd om onze kernwaarde: ‘we zijn één bedrijf en mensen kunnen zich hierbinnen bewegen’, vast te houden”, vertelt Janneke. Nu

Naam: Janneke Oudenhoven

Bureau/rol/functie: Directeur en mede-eigenaar Hiemstra & De Vries

Specialisme(n): Organisatieontwikkeling, op het snijvlak van strategie, sturing en gedrag.

Jullie motto/ quote: Laten we samen werken aan een duurzame toekomst.

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? De grote opgaven van dit moment doen nog meer een beroep op zelfinzicht: wat kan je zelf en waar heb je een ander voor nodig. Dat vraagt lef om kwetsbaarheid te durven tonen. Dit geldt voor adviseurs én voor onze opdrachtgevers.

Podcasttip: Stuurloos van de Volkskrant. Over een zeer relevant (en kostbaar) onderwerp, namelijk onze democratie. Zeker omdat democratie nooit als vanzelfsprekendheid beschouwd mag worden.



gaan ze steeds meer toe naar het werken met thuis-teams binnen vakgebieden. "Hierdoor nemen de partners meer verantwoordelijkheid. We komen nu op een schaal dat we zien dat mensen meer houvast nodig hebben in hun vakmanschap. Dit geeft mij tegelijkertijd een vrijere rol, waardoor ik weer meer ruimte heb om zelf adviesopdrachten te doen. Dit is ook waar ik zelf energie van krijg. Het blijven treffen van mijn opdrachtgevers is voor mij essentieel." Nog een uitdaging in het adviesvak is om de juiste adviseurs aan te trekken, te behouden en vooral om ook de jongere generatie aan te laten haken. Hoe kijken beide directeuren tegen dit vraagstuk aan? "We willen graag groeien als organisatie om nog meer impact te realiseren", geeft Janneke aan, "dat is moeilijk in deze arbeidsmarkt. Maar we blijven kritisch op wie we binnenhalen. We willen goede adviseurs, maar het is steeds minder makkelijk deze te vinden en ook te behouden." Jan Willem vertelt dat hij graag samenwerkt met Galan Next, een onderdeel van de Galan Groep. "Deze adviseurs,

allemaal rond de 30, komen vaak vanuit een tweede of derde baan en soms ook als senior van een ander adviesbureau vandaan. Ze hebben al werkervaring opgedaan, maar zijn toch de jongere generatie. Ik leer ontzettend veel van ze en zij gelukkig soms ook van mij...." Janneke vult aan: "Het is een enorme meerwaarde om te werken met meerdere generaties, niet hiërarchie leidend laten zijn, maar kijkend vanuit vakmanschap wat ieder kan toevoegen. Bij Hiemstra & De Vries merken ze dat ze meer diversiteit hebben in generaties nu het bureau zelf ouder wordt. "Het is zo waardevol om te toetsen hoe deze jongere generatie denkt over vraagstukken. Soms botst het ook, maar het is ook nodig dat het soms schuurt om de meerwaarde van elkaar te kunnen vinden. "

Vak van de toekomst

Op de vraag hoe ze kijken naar de toekomst van het vak antwoordt Jan Willem als eerste: "Wat mij triggert is dat de jongere generatie een beetje ambitieeloos



lijkt, ze weten niet precies wat ze in de toekomst willen. Ik vind dit ingewikkeld omdat ik in mijn werkende leven dit altijd juist enorm sterk heb gehad, ik ben letterlijk mijn vak." Continuïteit is ook een thema voor ons bureau, vult Janneke aan. Wil de jongere generatie zich bijvoorbeeld nog wel binden als partner op de langere termijn? "Als adviseur moet je open kunnen kijken en niet meteen een oordeel hebben. Dit vraagt om een bepaalde basiskennis van zaken. Ik merk dat de jonge generatie soms geen idee heeft van hoe de samenleving in elkaar zit", aldus Jan Willem. "Dit is toch wel een vanzelfsprekend onderdeel van vakmanschap. Net zoals dat je weet hoe het werkt binnen een organisatie. Hoe kun je anders adviseren?"

Zowel Janneke als Jan Willem merken dat opgaven steeds complexer en groter worden. "Deze ontwikkeling doet een groot beroep op organisaties en

"Deze ontwikkeling doet een groot beroep op organisaties en adviseurs"

adviseurs. Dit vraagt dat je als adviseur kunt verbinden aan de opgave van jouw opdrachtgever en dat je over je eigen expertise heen kunt kijken. Dit doet een ander beroep op adviseurs", zegt Janneke. Jan Willem voegt toe: "Als ik mijn perspectief op de toekomst geef, dan zie ik twee type adviseurs: de adviseur die, net zoals ik, van het vak zijn en de rol kiezen die bij interventie nodig is. Dit zijn generieke adviseurs, die vanuit hun vak verschillende rollen kunnen aannemen. Je hebt daarnaast ook de expertadviseurs, die weten alles van een bepaald vakgebied. Deze type adviseurs zie ik vooral acteren bij specialisten." Volgens Janneke is er ook een verschuiving in het type opdrachten. "De klassieke vraag van een voorstel maken en dit vervolgens gaan uitvoeren dat wordt steeds minder. Het kennisniveau bij onze opdrachtgevers is zo hoog, dat onze meerwaarde er steeds vaker in zit om met de opdrachtgever een oplossing te verkennen en deze werkend te krijgen. In plaats van enkel de oplossing aandragen. Je moet je als organisatie ook afvragen

waar je een bijdrage wilt leveren. Voor ons is samenwerking met de opdrachtgever essentieel. Daarom doen we bijvoorbeeld niet meer mee aan ingewikkelde tenders waarbij we vooraf amper contact met de opdrachtgever kunnen hebben. Als je duurzame relaties weet op te bouwen met klanten, krijg je ook veel waardevollere relaties." Ook Jan Willem geeft aan dat de mooiste opdrachten zijn wanneer je samen met de organisatie gaat zoeken naar hoe veranderingen gaan werken. "Hierbij heb je wel iemand aan de top nodig die dit aandurft, maar de impact zal vele malen groter zijn."

Omgaan met bias bij veranderen, hoe doe je dat?

- Een onderzoek naar biases in organisaties en verandering

- Door [Lisa van Rossum en Wouter ten Have](#) (TEN HAVE Change Management)

Als organisatieadviseurs ondersteunen wij onze opdrachtgevers bij het realiseren van de door hen gewenste verandering. Dit doen wij door de dromen, ambities en doelstellingen van de organisaties en mensen met wie wij werken te verbinden met de best beschikbare kennis, inzichten en ideeën op het gebied van verandermanagement. Gebruik maken van de meest recente veranderinzichten uit vakgebieden als organisatiekunde, psychologie en (verander)management waarvan de werkzaamheid is bewezen, wetenschappelijk én in de praktijk, is daarbij een essentieel onderdeel.

Als organisatieadviseur is het cruciaal te weten wat er speelt op ons vakgebied, en ons daarin te (blijven) ontwikkelen. Door het doen van onderzoek ontwikkelen we onszelf maar dragen we ook bij aan de kennisontwikkeling van het verandervak en de daarin werkzame professionals. Recent deden we dat door onderzoek te doen naar de rol van biases bij gedrag en verandering in organisaties.

Waarom biases?

Het menselijk denken wordt gekenmerkt door tal van biases, ofwel systematische irrationele denkpatronen. Het menselijk denken en handelen wordt enorm beïnvloed door deze biases en zo ook het menselijk handelen in organisaties bij onder andere besluitvorming, samenwerking en verandering. Psycholoog Daniel Kahneman deed vooraanstaande onderzoeken naar de wijze waarop mensen denken en tot besluiten komen en ontving hiervoor in 2002 de Nobelprijs voor Economie. Een toentertijd belangrijke stap in de brede bewustwording dat het menselijk denken en handelen niet louter rationeel is. De afgelopen decennia zagen we het fenomeen steeds bekender worden.

Denk maar aan biases als groupthink, framing en de conformation bias, die regelmatig terugkomen in het publieke debat als het gaat om thema's zoals social media (bijvoorbeeld algoritmen die inspelen op de conformation bias) of de oorlog in Oekraïne (bijvoorbeeld Rusland en andere media die sterk 'framen'). Ook in organisaties neemt het fenomeen 'biases' toe in populariteit. Zo blijkt uit een McKinsey survey onder 800 bestuurders dat het verminderen van biases de primaire doelstelling is van veel succesvolle bestuurders (Sibony, 2019).

Het is dus relevant om meer te weten over biases in organisaties, maar het beschikbare onderzoek was nog erg gefragmenteerd en weinig expliciet toegepast op organisaties en verandering. Voor het recent door ons gepubliceerde boek: "Organizational behaviour and change management: The impact of cognitive and social bias" (Vernooij et al., 2022) hebben wij daarom onderzoek gedaan naar de beschikbare kennis over biases uit zo'n 10.000 wetenschappelijke artikelen. Daarbij hebben wij onderscheid gemaakt welke biases evidence-based zijn, welke ook niet en is de koppeling gemaakt met de vijf kernbehoeften van de mens (Fiske, 2004) om beter te begrijpen waar biases vandaan komen. Daarnaast is in het boek de vertaling gemaakt naar inzichten voor de praktijk van organisaties en management. Ter illustratie lichten wij drie relevante biases kort toe.

Negativity bias

Als je het nieuws moet geloven lijkt het soms alsof de wereld slechts in brand staat en alsof de ene crisis de andere crisis opvolgt. Het is een slimme truc van de media die inspelen op de 'negativity bias'. Door deze bias zijn wij veel vatbaarder en gevoeliger voor negatieve impulsen dan voor positieve, en dit wordt ook wetenschappelijk onderbouwd. Evolutie nair gezien heel logisch, want om te overleven is het goed negatieve prikkels eerder te detecteren zodat je er van weg kunt blijven. En als het om het (negatieve) nieuws gaat blijven we daarom aandachtig luisteren en kijken, én onthouden we het ook beter.

De negativity bias is ook veel in organisaties te zien, zeker in verandering. Het beïnvloedt het gehele proces van beeldvorming, oordeelsvorming en uiteindelijk besluitvorming. Denk maar eens aan een business case, of aan een risicoanalyse. Mensen zijn geneigd veel zwaarder te tillen aan de potentiële nadelen dan aan de mogelijke voordelen (loss aversion). Dit leidt in veel gevallen tot risicomijdend gedrag waardoor het innovatief vermogen sterk vermindert en (gecalculeerde) risico's niet genomen worden die noodzakelijk zijn om de organisatie aan te passen aan veranderende omstandigheden. Veelal gesterkt door de status quo bias, die ervoor zorgt dat men een natuurlijke voorkeur heeft voor het behouden van de huidige gang van zaken. We kennen allemaal het voorbeeld van Kodak die vast bleef houden aan de analoge camera, terwijl de rest van de wereld digitaliseerde.



Naam: Lisa van Rossum en Wouter ten Have

Bureau: TEN HAVE Change Management

Specialisme(n): Verandering, strategie, organisatie, cultuur en leiderschap.

Jullie motto/ quote: Vanuit betrokkenheid en toewijding werken wij aan betere organisaties. Doelgericht, doordacht en met een heldere visie op ons vak.

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? De transitie op allerlei niveaus van maatschappelijk tot persoonlijke vragen om advies waarbij ratio en emotie zich combineren.

Podcasttip: Podcasts met Damiaan Denys

Attribution bias

De attribution bias zorgt ervoor dat mensen geneigd zijn verkeerde oorzaken toe te kennen (attribueren) aan gebeurtenissen of gedragingen van anderen. Er is veel wetenschappelijk bewijs dat mensen zowel intern als extern attribueren. Interne attributie vindt plaats als de oorzaak wordt gezocht in de invloedssfeer van een betrokkene zelf, zoals: 'dat deze verandering slaagt komt omdat ik het zo goed heb aangepakt'. Maar het kan ook gaan om externe attributie, dan wordt de oorzaak buiten de invloedssfeer gezocht. Bijvoorbeeld: 'de verandering gaat nooit slagen nu de wet- en regelgeving is aangepast'. Als het om een (gepercipieerde) negatieve gebeurtenis gaat, is men eerder geneigd extern te attribueren, en bij een positieve gebeurtenis precies andersom. Het is daarom van groot belang dat je als manager of adviseur heel bewust bent van de wijze waarop je een verandering aankondigt en overbrengt aan mensen. De attributies van het verhaal dat je uitdraagt bepalen in grote mate of de verandering ondersteund wordt of niet, én of medewerkers zullen ervaren dat zij hier zelf een bijdrage aan kunnen of willen leveren.

Risk compensation bias

Een bias die met name in het begin van de COVID-periode veel tot uiting kwam is de risk compensation bias, ofwel de neiging van mensen om als er beschermende (veiligheids)maatregelen worden genomen zich roekelozener te gedragen door een gevoel van veiligheid. Op basis van deze bias werd in het politieke debat aangenomen dat mensen de 1,5 meter maatregel niet meer zouden respecteren wanneer zij een mondkapje dragen. Hier weerlegt wetenschappelijk onderzoek deze bias, onderzoeken laten nagenoeg geen effecten zien voor mogelijk risico compenserend gedrag.

Dit onderschrijft de stelling dat het voor organisaties belangrijk is en blijft om risico-mitigerende maatregelen te treffen (zonder daarin door te slaan, zie de negativity bias!) en daarbij geen onnodige vrees te hebben dat medewerkers daardoor onwenselijk gedrag gaan vertonen. Uiteraard is het wel belangrijk om dit te blijven monitoren, en als dit wel het geval lijkt goed te onderzoeken waar het gedrag vandaan komt.

Tot slot

Ondanks de populariteit van biases hebben we er doorgaans vooral een negatieve kijk op en lijkt het iets wat 'doorbroken' moet worden. De vertaling van bias illustreert deze 'negatieve bias ten aanzien van bias'; behalve 'neiging' wordt er gedoeld op 'vooringenomenheid' en 'vooroordeel'. Toch kunnen biases ook zeker bijdragen aan zaken als effectiviteit, snelheid, voorspelbaarheid, risicobeheersing en pragmatisme binnen organisaties. Biases worden met name negatief als ze doorschieten. Het met elkaar eens zijn in een groep zorgt voor cohesie en een functionerende groep, maar als de groep zich te veel op elkaar af gaat stemmen (groupthink), dan heeft dit negatieve effecten op de effectiviteit van de groep.

Het zou organisaties en organisatieverandering helpen een bredere blik aan te nemen, ze te kennen en biases op genuanceerde, waarderende en evenwichtige wijze te bezien en te 'hanteren'. Dit is ook productiever dan doorbreken, aangezien biases er gewoon zijn. Het bewust zijn van de biases die we allemaal hebben helpt ons gericht interventies en (verander)methoden in te zetten, die dan ook kansrijker, minder riskant en bovenal menselijker worden.



ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR AND CHANGE MANAGEMENT

THE IMPACT OF COGNITIVE AND SOCIAL BIAS

Cornell Vernooij, Judith Stuijt, Maarten Hendriks, Wouter ten Have and Steven ten Have



Het boek "Organizational behaviour and change management: The impact of cognitive and social bias" is te bestellen via Routledge.

Over de auteurs

De auteurs zijn organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management. Wouter ten Have is tevens hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit.

Literatuur

Fiske, S. T. (2004). Social beings: Core motives in social psychology. John Wiley & Sons.

Sibony, O. (2019). You're about to make a terrible mistake! How biases distort decision-making—and what you can do to fight them, Little.

Vernooij, C., Stuijt, J., Hendriks, M., ten Have, W., & ten Have, S. (2022). Organizational Behaviour and Change Management: The Impact of Cognitive and Social Bias. Taylor & Francis.

Ooa presenteert

Boeken *bal*

Save the date:

19 APRIL 2023

Ooa presenteert
Boeken
bal

Op 19 april organiseren wij het Boekenbal: een exclusief evenement met de verkiezing van het Boek van het jaar.

Een aankomst met een rode loper, prachtig gedekte tafels en een exclusief diner. Alle auteurs van de boeken top 10 zijn aanwezig en geven een pitch over hun boek. Door een met zorg samengestelde jury wordt het boek van het jaar 2023 gekozen. Een bijzonder moment dat wij op een bijzondere manier samen met jullie willen vieren.

De jury bestaat uit: Dick van Ginkel, Gérard Brockhoff, Jacco van Uden, Marguerithe de Man, Mariska van der Steege, Martijn Jansen en Odette Moeskops. Deze jury werkt actief samen met opleidingsinstituut Sioo. Zij ondersteunen de boekenjury met secretariële handelingen, zoals het opstellen van de boeken top 100 en onderhouden het contact met de uitgeverijen.

Actieve leden krijgen voorrang, er is een beperkt aantal plaatsen beschikbaar. Wil jij bij dit exclusieve evenement zijn?



Meer informatie volgt op:
www.ooa.nl/save-the-date-boekenbal

‘Niet weer een onderzoek; onderzoek met impact in het publieke domein’

De belangrijkste lessen uit het boek van Lysias Advies

- Door Yoram Poot

Het begon op een vrijdagmiddag in het najaar van 2019. Samen met een aantal collega's die veel onderzoek doen in het publieke domein zat ik aan tafel in ons kantoor in Amersfoort. In 2020 zou ons bureau Lysias Advies 20 jaar bestaan. Wat konden we leren van twintig jaar onderzoek doen in het publieke domein? We gingen graven in de onderzoeken die we als bureau hadden gedaan en hielden onszelf een spiegel voor.

We gaan voor onderzoek dat impact heeft, maar wat maakt eigenlijk dat sommige onderzoeken wel impact hadden en andere niet? Het leverde ons inzichten op die we graag delen met iedereen die in het publieke domein werkzaam is en die meer wil weten over onderzoek met impact. Ondanks de hoeveelheid onderzoek in het publieke domein is er weinig tot niets geschreven over handvatten voor onderzoek met impact. We schreven daarom tijdens de coronapandemie het boek 'Niet weer een onderzoek'. In het voorjaar van 2022 werd het boek verkozen in de top 10 van de verkiezing van het Ooa-boek van het jaar.

Onderzoek dat in de la verdwijnt

Onderzoek met impact in het publieke domein is in de eerste plaats een maatschappelijk belang. Burgers mogen verwachten dat publieke middelen voor onderzoek efficiënt en effectief worden besteed. De totale hoeveelheid onderzoek die jaarlijks wordt uitgevoerd in Nederland is niet bekend, maar de

omvang is groot. Alleen al het ministerie van SZW besteedde in 2019 € 25 miljoen aan onderzoek en kennis. Verschillende actuele projecten en dossiers staan inmiddels bekend om hun veelheid aan onderzoeken; denk aan Lelystad Airport (50+ onderzoeken), de luchtvervuiling bij IJmuiden en projecten als Feyenoord City en de Uithoflijn in Utrecht. Journalist Roos Schlikker sprak in 2021 over 'onderzoekeritis' en het 'in-kaart-breng'-syndroom in Nederland. We lijken in Nederland steeds meer en langer te willen onderzoeken voordat er keuzes worden gemaakt. Gevleugeld is de uitspraak dat onderzoeken 'in de la verdwijnen'. Misschien herinnert u zich nog de uitspraak van Alexander Pechtold tegen Pieter van Geel bij de Algemene Beschouwingen in 2009. Van Geel wilde na tal van onderzoeken één samenhangend rapport. "Zal ik er een nietje doorheen slaan?", antwoordde Pechtold.

Voorkom verspilling: doe doelgericht onderzoek
Stapelning van onderzoek zonder resultaat is slecht

voor het vertrouwen van burgers in de overheid. Zo besloten omwonenden van Tata Steel in 2021 zelf onderzoek te laten uitvoeren omdat ze na tal van onderzoeken maar geen antwoord kregen op de vragen die ze hadden over de luchtvervuiling.

Er zijn verschillende mogelijke oorzaken voor 'onderzoekeritis'. In de publieke sector lijkt steeds minder tolerantie te zijn voor risico's en wordt gezocht naar zekerheid, zeker als er grote belangen op het spel staan. Zie bijvoorbeeld de vele onderzoeken die vooraf gingen aan het dichtdraaien van de gaskraan in Groningen. Een tweede oorzaak is dat veel onderzoek wordt gedaan naar deelaspecten, zonder allesomvattend naar een vraagstuk te kijken. Een derde mogelijke oorzaak is toenemende maatschappelijke en politieke fragmentatie: partijen laten onderzoek doen om hun specifieke punt duidelijk te maken.

Onderzoekers kunnen niet voorkomen dat steeds meer onderzoek wordt gevraagd. Bovendien verdienen ze er ook hun brood mee. Maar onderzoekers en opdrachtgevers kunnen en moeten wel gezamenlijk bewaken of en hoe een onderzoek doeltreffend kan zijn. Onze oproep is dan ook: voorkom verspilling en doe doelgericht onderzoek. Twee elementen zijn daarin cruciaal: een stevige basis en oog hebben voor het motief van de opdrachtgever.

Een stevige basis: het venijn zit in de start

De impact van ieder onderzoek staat of valt met de kwaliteit van het onderzoek en de geloofwaardigheid van de onderzoeker. Dat begint al met de vraag wie het onderzoek moet doen. De keuze voor de onderzoeker is onderdeel van de probleemdefinitie van de opdrachtgever, zeggen wij wel eens. Zo vraagt een gevoelig onderwerp om een onderzoeker met voldoende afstand en onafhankelijkheid tot het vraagstuk. Ook andere aspecten als voldoende inhoudelijke kennis, flexibiliteit en gezag kunnen belangrijk zijn.

De basiselementen van een goed onderzoek zijn over het algemeen goed bekend: een scherpe vraagstelling, een juiste scope, een passende methode en een strak uitgelijnd onderzoeksproces. Uiteraard moeten er ook voldoende tijd en middelen zijn om het onderzoek goed uit te voeren en moet het samenspel tussen onderzoeker en opdrachtgever goed georganiseerd zijn. Maar ook andere elemen-



Naam: Yoram Poot

Bureau: Lysias Advies

Specialismen: Strategisch adviseren, onderzoeken en organiseren in het publieke domein.

Persoonlijke quote: 'inzicht geeft uitzicht'

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? Interdisciplinair samenwerken en adviseren. Het vormgeven van grote transities in de komende jaren vraagt om een samenhangende aanpak en daarmee om een mix van expertises en vaardigheden. Aan adviseurs de taak om hun gereedschapskist verder te vullen en buiten de gebaande paden samen te werken.

Podcasttip: Stuurloos, een podcast van Kustaw Bessems over beter bestuur in Nederland.

ten zijn cruciaal om impact te kunnen maken. Denk aan het op juiste wijze betrekken van belanghebbenden en de timing van het onderzoek. Het komt ook voor dat onderzoeker en opdrachtgever veel energie steken in het onderzoek, maar weinig in de follow-up: het rapport ligt er, maar wat nu? Daar zullen de partijen voor en tijdens het onderzoek al mee bezig moeten zijn. Tot slot is de context van het onderzoek doorslaggevend voor de impact. Is er ruimte om te reflecteren? Is er draagvlak voor het onderzoek? Wil een organisatie daadwerkelijk leren? Zijn er voldoende tijd en middelen om met de uitkomsten aan de slag te gaan? Kortom: Zorgvuldig verkennen of er een goede bedding is voor het onderzoek en de onderzoeksresultaten, is essentieel.

Motieven van onderzoek: een introductie

Na het analyseren van onze onderzoeken kwamen we tot de conclusie dat de uiteindelijke impact van onderzoek zich niet beperkt tot de kwaliteit en bedding van het onderzoek. Ook al is een onder-

zoek nog zo strak uitgevoerd, als het niet aansluit en recht doet aan de eigenlijke motieven van de opdrachtgever, is de la al snel dichtbij. Het scherpstellen van het motief van de opdrachtgever en het toesnijden van het onderzoek daarop is essentieel. Dat zien we overigens niet alleen in onze onderzoeken, maar ook in ons advieswerk. Dat wat vooraf gezegd wordt, is niet altijd wat bedoeld wordt. Soms kan er sprake zijn van een verborgen agenda; dan moet het onderzoek eigenlijk een ander doel dienen, zoals een schuldige aanwijzen of vertragen. Het komt ook voor dat de opdrachtgever nog niet helemaal weet wat nodig is en wat dan de precieze rol van het onderzoek moet zijn. Als adviseur kan je dan een belangrijke rol spelen in het passend maken van de vragen.

Wij onderscheiden in ons onderzoekswerk zes koppels van motieven. Daarbij heeft elk motief een contramal: dat wat er gezegd wordt, en dat wat er misschien bedoeld wordt. Deze motieven zijn:

1. Waarheidsvinding versus een schuldige zoeken;
2. Verantwoording afleggen versus een moetje;
3. Breekijzer versus vluchtheuvel;
4. Keuzes helpen maken versus gemaakte keuzes helpen legitimeren;
5. Toekomst verkennen versus inperken van het speelveld;
6. Handelingsperspectief bieden versus zekerheid zoeken.

De koppels 1 en 2 gaan over gebeurtenissen in het verleden: het gaat om een terugblik, maar daarin ook, als het goed is, een betekenis voor heden en toekomst. Koppels 3 en 4 gaan over onderzoek als onderbouwing voor een besluit voor de korte termijn. De laatste twee motieven gaan over onderzoek als manier om handvatten te vinden voor toekomstig handelen. Het ene motief is niet persé 'slechter' dan het andere. Ook motieven die minder effectief lijken, kunnen een belangrijke functie hebben. Soms is het voorstelbaar dat een onderzoek ook tot doel heeft om te vertragen, bijvoorbeeld om daarmee wat druk van een verhit debat weg te halen. Ik licht de verschillende motieven kort toe.

Motief 1: Waarheidsvinding

Bij waarheidsvinding gaat het erom vast te stellen wat de essentie is van het ontstaan van een probleem en om de complexiteit van de gebeurtenis te begrijpen. Doel hierbij is recht doen aan de situatie

zoals hij was en kunnen leren. Het aanwijzen van een schuldige heeft echter als doel om te kunnen afrekenen met iemand op basis van het verleden.

Motief 2: Verantwoording afleggen

Verantwoording afleggen is bedoeld om kennis te genereren over het presteren van een organisatie, of van het doelbereik van beleid of een project, waar organisaties en belanghebbenden van kunnen leren. Een moetje is echter een onderzoek dat wordt gedaan voor 'de Bühne', omdat het nou eenmaal zo is afgesproken.

Motief 3: Breekijzer

Een breekijzer-onderzoek heeft als doel om op korte termijn een doorbraak te realiseren in een hardnekkig vraagstuk. De contramal daarvan is een onderzoek als vluchtheuvel: een onderzoek wordt ingesteld om tijd te kopen of beslissingen uit te stellen.

Motief 4: Keuzes helpen maken

Soms wordt onderzoek ook gebruikt om keuzes te helpen maken, als de opdrachtgever de voor- en nadelen van mogelijkheden goed op een rij wil krijgen. De contramal is keuzes legitimeren: dan heeft de opdrachtgever de keuze al gemaakt, maar is een (onafhankelijke) onderbouwing nodig.

Motief 5: Toekomst verkennen

Een onderzoek om de toekomst te verkennen heeft als doel een breed beeld te krijgen van de verschillende mogelijkheden voor de lange termijn. Daar tegenover staat de contramal van het inperken van het speelveld. Dan is het doel specifieke kaders te ontwikkelen voor een toekomstscenario en worden sommige mogelijke uitkomsten al bij voorbaat uitgesloten.

Motief 6: Handelingsperspectief bieden

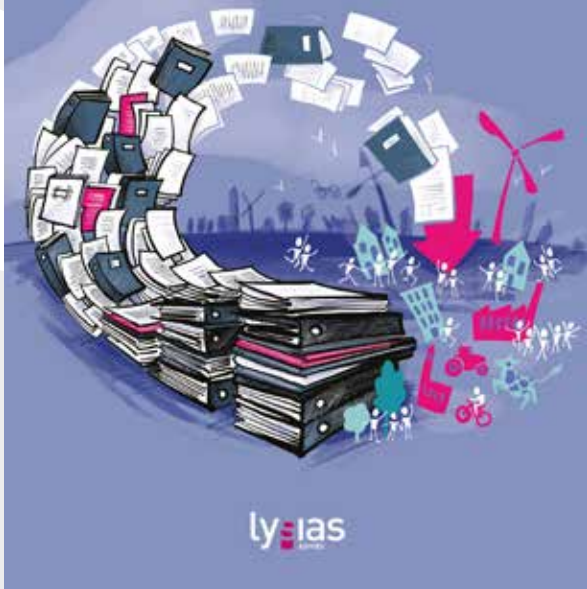
Tot slot gaat het motief handelingsperspectief om het verwerven van kennis om een probleem te kunnen oplossen. Daar tegenover staat het zoeken van zekerheid. Dan blijven onderzoeken zich opstapelen omdat het uitsluiten van risico's de voorkeur krijgt boven het ondernemen van actie op de korte termijn.

Bewustzijn van motieven cruciaal voor Impact maken

Onderzoek kan haar maximale impact maken als de volledige opzet kan worden toegesneden op het

NIET WEER EEN ONDERZOEK

onderzoek met impact in het publieke domein



doel dat het onderzoek moet dienen. Het achterliggende motief weten is dus noodzakelijk. Een onderzoek met als motief waarheidsvinding of een schuldige zoeken gaan beide over het reconstrueren van het verleden, maar vragen andere accenten in de aanpak. Dat begint al met de vraag: 'Waarom is het gelopen zoals het is gelopen?'. Of gaat het om de vraag: 'Wie is hier de belangrijkste hoofdrolspeler geweest?'. Wanneer gesprekspartners in een onderzoek het idee hebben dat niet de inhoud maar personen de hoofdobjecten zijn, terwijl waarheidsvinding vooropstaat, zullen ze zich al snel minder open en meer berekend opstellen. De opbrengst van het onderzoek zal daaronder lijden. Bij een vraagstuk als de luchtvervuiling in IJmuiden maakt het voor de onderzoeks aanpak uit of je op zoek bent naar zekerheid of naar handelingsperspectief. Als omwonenden wordt voorgehouden dat onderzoeken worden gedaan om perspectief te bieden, is onderzoek nodig waarbij in de vraagstelling dat perspectief centraal staat. Dan gaat het niet alleen om de vraag: 'Hoe hoog is de luchtvervuiling? En waar komt die vandaan?', maar ook om de vraag: 'Wat is nodig om op korte termijn onrust weg te nemen?', 'En hoe kan met de risico's en onzekerheden die er zijn toch een stap vooruit worden gezet?'. Wanneer de opdracht-

gever eigenlijk al een keuze heeft gemaakt, richt dan niet een participatieproces in waarin wordt gedaan alsof de vraag nog open ligt. Dat is vragen om gedoe en levert wantrouwen op. Zorg er dan voor dat je je keuze kritisch laat toetsen, zodat je zelf in de positie bent om eventueel een andere keuze te maken of die keuze weer open te stellen.

Wat je niet zag aankomen

Ook al heb je een stevige basis in je onderzoek en speel je in op het motief, er kunnen altijd onverwachte dingen gebeuren. Zowel positief als negatief. Het is de kunst daar op een goede manier mee om te gaan. Zo komt het wel eens voor dat een opdrachtgever toch niet voldoende tijd blijkt te hebben om het onderzoek goed te begeleiden. Of er komen gedurende het onderzoek belangrijke feiten aan het licht die de opdrachtgever liever niet ziet. Dan staat je integriteit als onderzoeker op het spel. Het kan ook voorkomen dat bij een gevoelig onderwerp er wordt gelekt of dat de pers tussentijds op het onderzoek duikt. Dan kan het onderzoek zijn momentum verliezen. Geregeld hebben we ook positieve 'bijvangst'. Het is zaak die te verzilveren. Zo kan een onderzoek helpen in de erkenning en verwerking van gebeurtenissen door betrokkenen. Wanneer je merkt dat hier sprake van is; geef hier dan ook voldoende ruimte voor in het gesprek, geef het als resultaat mee in de rapportage en besteed er voldoende aandacht aan in de follow-up. Ook zien we dat de interventie van een onderzoek er geregeld toe leidt dat organisaties gedurende het onderzoeksproces al in beweging komen door de inzichten die ze uit gesprekken opdoen, of omdat het onderwerp gaat leven binnen de organisatie. Denk je wel eens 'niet weer een onderzoek!' en wil je meer weten over onderzoek doen met impact in het publieke domein? Lees dan het boek 'Niet weer een onderzoek'.

Heb je interesse om als onderzoekende adviseur bij Lysias aan de slag te gaan? Lysias staat altijd open voor kennismaken met toptalent. Stuur gerust een berichtje naar info@lysiasadvies.nl.

Over de auteur

Yoram Poot is adviseur en onderzoeker bij Lysias Advies (Amersfoort). Samen met vijf collega's schreef hij het boek 'Niet weer een onderzoek'.



Ronald Giphart

- *‘Mijn beste werk’*

Ronald Giphart, romanschrijver pur sang, ging in de leer bij adviesbureau Leeuwendaal om het boek “Mijn beste werk” te kunnen schrijven. “Want hoe kun je een boek schrijven over een bedrijf als je niet weet hoe het er reilt en zeilt?”. En dat deze ‘stage’ hem ook zelf veel gebracht heeft blijkt wel uit het gesprek wat we met hem hebben over, zoals hij het zelf omschrijft, deze fascinerende tijd. Maar hoe kom je als gerenommeerde romanschrijver met bekende titels op je naam terecht bij een adviesbureau?

Hoe het begon met bedrijfstrots

Door collega-schrijver en goede vriend Marcel Maassen, tevens ook denktank bij Leeuwendaal, kwam Ronald in contact met het adviesbureau. “Marcel had net mijn boek ‘Eten, drinken, slapen’ gelezen, over het werk van sterrenkoks Jonnie Boer en Sergio Herman. Het toeval wilde dat ze bij Leeuwendaal net aan het nadenken waren over hoe ze hun bedrijfstrots konden laten zien. De eigenaren Arjen Kuijten en Edward Hermans kregen dikwijls van opdrachtgevers en medewerkers te horen dat ze bij Leeuwendaal veel te bescheiden waren en hun

successen te weinig vierden. Ze organiseerden een bedrijfsbijeenkomst waarbij er op een ludieke manier aan medewerkers gevraagd werd: ‘Waar ben je nou trots op?’. Maar toen ze zelf aan de beurt waren kwamen ze tot de conclusie dat hun verhaal niet in één filmpje te vangen is. Nee, ze wilden een boek schrijven waarmee ze hun bedrijfstrots echt konden laten zien.” Marcel zag meteen in Ronald de aangevoerde persoon om dit boek te schrijven.

Wereldverbeteraar

En toen was daar een kennismaking met de eige-

naren van Leeuwendaal. “Ik voelde vanaf het eerste moment een verwantschap met deze inspirerende mannen, we komen ook uit dezelfde generatie. Maar vooral was ik gefascineerd door hoe ze met hun werkwijze de wereld beter willen maken. Zelf kom ik uit een politiek milieu. Vanuit mijn afkomst heb ik altijd een enorme betrokkenheid gevoeld met de wereld. Dit zag ik ook bij Leeuwendaal: een intrinsieke motivatie om de wereld, niet op politiek maar op bestuurlijk niveau, beter te maken. Neem bijvoorbeeld de trainee- en leiderschapsprogramma’s die ze voor de Rijksoverheid ontwikkelen. Heel treffend in ons gesprek vond ik dat zij het welzijn van anderen boven wat ze zelf kunnen verdienen stellen. Daar ging mijn progressieve bloed van stromen.”

Breedheid van de organisatie

Met een tag op zak begon Ronald met zijn zes weken durende stage. Hij sprak veel verschillende medewerkers en zag in deze relatief korte periode alle facetten van het bedrijf. “Wat me opviel was de breedte van het werkgebied van Leeuwendaal. Aan de ene kant begeleiden ze fusiegesprekken met schooldirecteuren en nemen ze assessments af. Aan de andere kant bouwen ze nieuwe functiehuisen voor organisaties en begeleiden ze een traject waarin een nieuwe bestuurder voor een zorginstelling wordt gekozen. Ik vond het een fantastische ervaring om hierbij betrokken te zijn. Ik heb dingen gezien die ik van tevoren echt niet wist. Hoe gedegen er te werk gegaan wordt om alles op één lijn te krijgen. Om dit te realiseren wordt er veel nagedacht, gepraat en geanalyseerd.”

Clifton Strengths; meten van talenten

Ronald vertelt lachend dat hij zelfs heeft mogen acteren en fungeren in een rollenspel. “Ik heb volledig mogen ervaren hoe Leeuwendaal werkt. Ook interessant was de stresstest, hierbij moest ik in de Rotterdamse haven schepen binnenhalen. Nou, ik kan je vertellen dat de stress dan behoorlijk opgebouwd wordt. Het heeft me wel veel inzichten, ook over mezelf, gebracht. Net zoals de uitkomsten van de Clifton Strengths test. Deze test vond ik toch wel het meest bijzondere van mijn tijd bij Leeuwendaal. Het doel van deze Amerikaanse testmethode is het meten en ontdekken van talenten. De methode is ontwikkeld vanuit de theorie van de positieve psychologie: wat gaat er goed en wat kunnen we nog beter maken? Als strengthsbased organisatie werkt Leeuwendaal altijd bij alle diensten die ze aanbie-



Naam: Ronald Giphart

Bureau/rol/functie: Uitgeverij De Biograaf / koffiezetter / schrijver

Specialisme(n): Schrijven, reportages

Jullie motto/ quote: We zijn de verhalen die we vertellen.

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar?

Een goed boek is het begin van ieder advies.

Podcasttip: Fuck wijn, een podcast over bier.

den vanuit deze methode. “Het fascineerde mij enorm hoe goed het gelukt is om alle brede onderwerpen binnen hun organisatie onder één paraplu te brengen, namelijk die van talent.”

Meeste bijgebleven

Als ik Ronald vraag welke gesprekken hem het meest bij zijn gebleven, noemt hij vrijwel direct de naam van de Duitse psycholoog Klaus Schmitt. “Dit is een gerenommeerde Utrechtse headhunter.” Hij heeft zich destijds geëngageerd aan Leeuwendaal en zorgde ervoor dat er wat ‘oude pit’ het bedrijf binnenkwam. “Klaus heeft mij een paar keer op sleeptouw genomen en uitgelegd hoe headhunting werkt. Hoe ze in kaart brengen wat een organisatie nodig heeft, welke man of vrouw daarbij zou kunnen passen en hoe zo’n traject verloopt.” Fascinerende gesprekken, aldus Ronald. “Ik vond het een groot plezier om naar deze man te luisteren.” Ook de gesprekken met Arjen en Edward bestempelt Ronald als bijzonder. “Ik weet dat zij bescheiden zijn en willen dat het om de medewerkers gaat, maar het begint natuurlijk wel bij deze geweldig bevlogen mannen. Zij gaven mij hun visie op hoe het bedrijf zou moeten zijn. Waar veel ondernemers pur sang alleen maar bezig zijn met bedrijfsresultaten, bouwen zij bijna als een kunstwerk hun bedrijf. Ik vond het zo mooi om te zien dat ze tot in perfectie op zoek zijn naar de verwezenlijking van hun bedrijfsfilosofie.” Zonder mensen tekort te willen doen noemt Ronald als laatste de naam van goede vriend en collega-schrijver Marcel Maassen. “Door hem



ben ik tenslotte bij Leeuwendaal terechtgekomen". Eén ding is zeker: de schrijver heeft ontzettend veel geleerd tijdens zijn periode bij het adviesbureau.

Bescheidenheid

En als je dan een tijd meeloopt binnen een organisatie dan krijg je naast de inhoudelijke processen natuurlijk ook veel mee van de bedrijfscultuur.

"Wat me hierin is opgevallen is dat bescheidenheid wel een overkoepelend karakterkenmerk is van de gemiddelde Leeuwendaler. Dit is tegelijkertijd ook hetgeen waar ze zich enorm bewust van zijn en tegen strijden. Het is niet voor niks dat Arjen en Edward mij expliciet vroegen om met het boek de awareness van trots te benadrukken." Bij veel Amerikaanse bedrijven staat competitie erg hoog.

Bij Leeuwendaal zijn ze niet zo bezig met 'haantje de voorste gedrag' en strijd, vertelt Ronald. "Ze vinden het veel belangrijker om te bouwen aan samenhang en een empathisch bedrijf. Dat ze goed kijken naar de mensen en de wereld merk je ook aan de medewerkers. Deze zijn stuk voor stuk erg sympathiek. Dat wat er nu speelt bij De Wereld Draait Door, dat zou bij Leeuwendaal nooit gebeuren. Toen het boek 'Mijn beste werk' verscheen, waar ze trouwens een hele leuke happening van hadden gemaakt voor alle Leeuwendalers, vroeg ik aan beide heren: en zijn jullie nu trots?"

Positief verhaal schrijven

Op de vraag of hij nu anders tegen organisatieadviseurs aankijkt dan toen hij bij Leeuwendaal begon antwoordt Ronald: "Ik snap nu beter hoe het er in Nederland aan toe gaat. Wat ik inmiddels weet is dat ieder bedrijf een functiehuis heeft en overal over nagedacht wordt. Zo zijn er meer processen die ik nooit had bedacht, maar die me nu ineens duidelijk zijn en ook waarom ze er zijn. Ik ben romanschrijver, je kan overal rondlopen met een cynische blik en dat kan leuke stukken opleveren. Maar ik wilde bij Leeuwendaal vooral een positief

verhaal schrijven door alles zelf te ervaren." En deze ervaring heeft Ronald ook veel inzichten over zichzelf gegeven. "Een eyeopener voor mij waren vooral de uitkomsten uit de Clifton Strengths test en dat die gelukkig heel goed passen bij mijn werk als schrijver. Opvallend was dat mijn compagnon weer hele andere talenten bezit, maar die heel goed aansluiten bij die van mij."

Leeuwendaal haalt het beste uit ieders werk

Dit is de slogan die het adviesbureau gebruikt en volgens Ronald heel treffend is. "Ze zijn hier voortdurend mee bezig. Ik heb bijvoorbeeld gezien hoe ze tijdens een symposium voor een hogeschool een platform voor leiderschap hebben opgezet. Gericht op hoe een organisatie beter en gestroomlijnder kan werken en personeel kan laten floreren." Ronald sluit ons gesprek af met de conclusie: "Ook hebben ze het beste uit mijn werk gehaald. De titel van het boek is een beetje ironisch natuurlijk, want hoe kan een 'stageverslag' voor een schrijver zijn beste werk zijn, maar ik kan oprecht zeggen dat ik door mijn tijd bij Leeuwendaal een betere schrijver ben geworden."

"Wat me hierin is opgevallen is dat bescheidenheid wel een overkoepelend karakterkenmerk is van de gemiddelde Leeuwendaler"

Hoe heeft Edward Hermans, één van de directeurs van Leeuwendaal, de samenwerking met Ronald Giphart ervaren? "Spannend, het was een proces van loslaten, lef en vertrouwen, maar wat zijn we trots op het resultaat. Ik zou het zo weer doen!"

Successen moet je vieren toch?

Iets wat vaak geroepen wordt, maar doen we het ook? "Wij hoorden steeds vaker van nieuwe collega's: we doen zoveel grote projecten, maar waarom geven

we hier zo weinig bekendheid aan? Dit was voor ons een eyeopener”, vertelt Edward. Toen collega en schrijver Marcel Maassen met het voorstel kwam om een biografie te schrijven over Leeuwendaal, waren Arjen (mededirecteur) en Edward meteen positief. “Het kennismakingsgeprek met Ronald Giphart was leuk, een prettig gesprek. Toch begonnen we beiden na het gesprek wel te twijfelen.” Dit lag absoluut niet aan Ronald, want daar hadden beide heren meteen het volste vertrouwen in. “Gedachten als: is dit wel zo’n goed en verstandig idee? Een boek over Leeuwendaal is leuk, maar het moet zeker niet over ons gaan, schoten door ons hoofd.” Daar waar Edward en Arjen vanuit hun bescheidenheid een terugtrekkende beweging maakten, kreeg Ronald steeds meer zin om dit avontuur aan te gaan. “Ronald heeft ons toen een brief geschreven waarom we dit juist wel zouden moeten doen en dit heeft ons over de streep getrokken.” En daar zijn de heren nu maar al te blij mee want die trots, die ze meer wilden uitstralen en delen met de buitenwereld, is er inmiddels dubbel en dwars.

Vertrouwen en loslaten

“In het begin vonden we het best spannend, je geeft iemand de vrije hand. Hij gaat uiteindelijk over de inhoud, want zijn naam staat op de kaft. Dit vraagt om vertrouwen en loslaten maar ook om durf en lef.” Tegelijkertijd is dit ook kenmerkend voor de bedrijfscultuur van Leeuwendaal. “Dit is hoe wij met elkaar willen werken, op basis van vertrouwen.” Ronald is zelf een innemend persoon die gemakkelijk in gesprek gaat met verschillende mensen binnen de organisatie. “Zo’n collega wil je er wel bij hebben. We waren het er ook meteen over eens dat het wel heel belangrijk is dat je zorgvuldig omgaat met privacygevoelige informatie.” En dan is het wachten totdat je het eerste script onder ogen krijgt. “Je vraagt je toch af hoe het gaat worden. Met elke bladzijde die ik las groeide mijn trots, op ons bedrijf maar vooral op al het werk wat mijn collega’s doen. Het is zo bijzonder dat iemand van buiten de organisatie woorden geeft aan het werk dat wij elke dag voor onze klanten doen.” Het werk van een organisatieadviseur is tamelijk abstract en soms niet helemaal helder. “Het is Ronald zo goed gelukt om in ‘gewone mensentaal’ inzicht te geven in het werk van onze specialisten. We leren elkaar en onszelf hierdoor beter kennen en begrijpen.” Dat dit heel waardevol is, niet alleen voor de directeuren en collega’s, maar ook voor vrienden en familie, blijkt wel uit de positieve reacties die Edward (en ook zijn collega’s) krijgen. “Laatst nog kreeg ik een bericht-



Naam: Edward Hermans

Bureau/rol/functie: Algemeen Directeur/Eigenaar van Leeuwendaal

Specialisme(n): Vraagstukken op het gebied van leiderschap, organisatie- en talentontwikkeling.

Jullie motto/ quote: Leeuwendaal versterkt de verbondenheid in organisaties en verbetert daarmee de prestaties en het welzijn.

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? Human centric consultancy: het ontdekken en ontwikkelen van talent, het versterken van de verbondenheid en het verbeteren van duurzame prestaties in organisaties.

Podcasttip: The Dropout

<https://www.radioviainternet.nl/podcasts/the-dropout>

je van mijn oom, hij had het boek bij mijn ouders meegenomen en wilde toch even laten weten dat hij het zo leuk vond om te lezen wat wij doen.” Dat dit de bijvangst is van het boek had Edward zich van tevoren nooit zo gerealiseerd.

Het gaat over ons DNA

Ronald heeft de organisatie ook een spiegel voorgehouden. “We hebben er allemaal ook nog eens heel veel van geleerd,” vertelt Edward. “Neem bijvoorbeeld de hoeveelheid jargon die we gebruikten. Het boek heeft ons zo’n goede reflectie gegeven op hoe we zijn als bureau, dat is zo waardevol.” Edward benadrukt dat Ronald heel goed naar voren heeft gebracht wat de essentie en het DNA van Leeuwendaal is, wat hen zo bijzonder maakt. “Ik zeg nu vaak tegen mensen die bij Leeuwendaal willen werken: lees eerst het boek maar, dan weet je of het bedrijf bij je past. Edward sluit af met: “Ik sluit niet uit dat we over een jaar of 5 weer zoiets doen. Kijken hoe dan de vlag erbij hangt!”

Business modellen voor adviseurs:

Wat zijn de trends?

- Door [Ard-Pieter de Man](#)

Ard-Pieter de Man is hoogleraar Consulting, kennisnetwerken en innovatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam en werkt als zelfstandig organisatieadviseur.

Tien jaar geleden publiceerde de Harvard Business Review een geruchtmakend artikel waarin werd gesteld dat de disruptie van de adviesbranche nabij was. De disruptiethese stelt dat nieuwe spelers de markt op zijn kop zetten, waarbij bestaande spelers het nakijken hebben. Volgens de auteurs was het model van uurtje-factuurtje, een hoge leverage en veel declarabele uren draaien, ten einde. Ongeveer tegelijkertijd publiceerde ik met Marguerithe de Man en Annemieke Stoppelenburg van Sioo een boek waarin we onder meer een voorstel deden over hoe adviesbureaus nieuwe business modellen zouden kunnen ontwikkelen. Wij waren minder zeker dat disruptie zou plaatsvinden, maar sloten het ook niet uit. Wij wezen erop dat adviesbureaus ook hun business model kunnen aanpassen met de door ons ontwikkelde inzichten.

In de jaren daarna ben ik de situatie blijven monitoren door grootschaliger onderzoek te doen onder adviesbureaus. Samen met mijn studenten David Seipl in 2016 en Tatjana Dobler in 2021 heb ik onderzocht in welke mate business model innovatie bij adviesbureaus werd doorgevoerd. In het onderzoek zijn meer dan honderd Nederlandse adviesbureaus betrokken.

Waar blijft de disruptie?

Uit deze onderzoeken rijzen drie conclusies op. De eerste conclusie betreft de disruptiethese. Nieuwe business modellen van nieuwe spelers hebben een vaste positie verworven in de markt. Organisaties

als EdenMcCallum, CoMatch, Riverflex en TransparencyLab die geheel

gebaseerd zijn op nieuwe business modellen hebben een vaste klantenkring opgebouwd. Zij hebben echter niet de bestaande adviesbureaus geheel verdrongen, wat volgens de disruptiethese zou gaan gebeuren. De tweede conclusie is dat de disruptie onder andere niet heeft plaatsgevonden omdat adviesbureaus zelf zijn gaan veranderen. Bestaande spelers hebben hun business modellen aangepast. Al in 2016 bleken er weinig adviesbureaus te zijn die alleen op een traditioneel business model gebaseerd waren. Covid heeft een extra push gegeven

aan vernieuwing: 65% van de adviesbureaus gaf aan door Covid het business model te hebben moeten aanpassen en 95% vermoedt het grootste deel van die aanpassingen te behouden na Covid. De veranderingen hebben

vooral betrekking op de 'delivery': de manier waarop advies gegeven wordt. Het gebruik van digitale tools is sterk toegenomen, ook in de communicatie met de klant. Dat heeft effect op de kostenpositie van consultants: investeringen in IT nemen toe. Online samenwerking met de klant is best een grote vernieuwing in de sector, waar de face-to-face ontmoeting altijd de standaard was.

Aan de omzetkant neemt prestatiebeloning gestaag toe, maar erg hard gaat dat niet. In 2016 had 30% van de adviesprojecten een vorm van prestatiebe-



In het onderzoek zijn meer dan honderd Nederlandse adviesbureaus betrokken.

loning; in 2021 37%. Aan de omzetskant zien we wel een stevige groei in het gebruik van abonnementen. Alles bij elkaar geeft dit de indruk dat de verdienmodellen aan het veranderen zijn en dat klanten de flexibiliteit van abonnementen belangrijker vinden dan het delen van risico's met de consultant. De nieuwe verdienmodellen vormen echter eerder een sluipende ontwikkeling dan een die in korte tijd de markt op de kop zet.

De derde conclusie is dat de disruptie niet heeft plaatsgevonden omdat de publieke sector nog vooral het klassieke business model van consultants afneemt. De publieke sector biedt dus nog een veilige haven voor traditionele business modellen. In de grootschalige onderzoeken uit zowel 2016 als 2021 blijkt dat adviesbureaus die vooral in de publieke sector adviseren minder innovatieve business modellen hanteren. Traditionele aanbestedingsprocedures en de behoefte aan budgettaire voorspelbaarheid zouden hier de oorzaken van kunnen zijn.

Welke modellen ontwikkelen zich?

In 2016 vonden we drie modellen die zich in de praktijk leken te ontwikkelen: collaborative consulting, continuous consulting en instant consulting. Deze modellen lijken nog steeds richting de toekomst te wijzen. Bij collaborative consulting bouwen adviesbureaus netwerken van partnerbedrijven of netwerken van individuen om hen heen, waarmee zij samen de markt op gaan. Het voordeel van dit model ligt in het verkrijgen van toegang tot een bredere set van kennis en een grotere flexibiliteit in het aanpassen aan veranderingen in de vraag. Dit laatste bleek van nut in de Covid-crisis: uit ons onderzoek bleek dat de samenwerking in die tijd wat was afgenomen om te kunnen omgaan met een dalende vraag. Tegelijkertijd blijft samenwerking een belangrijk component van nieuwe business modellen: op de website van menig adviesbureau is een indrukwekkende lijst van samenwerkingspartners te vinden.

Het continuous consulting model gaat vaak samen met data analytics en abonnementen. Het is al bekend vanuit business process outsourcing waarbij adviseurs op afstand klanten monitoren. Consultants ontwikkelen echter ook platforms waar klanten gebruik van kunnen maken. Een voorbeeld is Waves van McKinsey dat de voortgang van transformatieprojecten monitort. Gebruiksgemak, het feit



Naam: Ard-Pieter de Man

Bureau: Vrije Universiteit/Organizational Revolution

Specialisme(n): Strategie, organisatie, samenwerking.

Jullie/jouw motto/ quote: Less is more.

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? Digitalisering.

Podcasttip: The Economist.

dat met actuele data gewerkt wordt en het vermogen om vaak voorkomende problemen (deels) via data op te lossen, maken dat dit een aantrekkelijke propositie is voor klanten. Ons onderzoek laat zien dat Covid ook deze ontwikkeling heeft gestimuleerd. Instant consulting is het model waarbij consultants onmiddellijk of heel snel toegevoegde waarde laten zien aan klanten. The Great Game of Business is een goed voorbeeld. Door kortlopende games te organiseren zijn zij in staat medewerkers van klanten snel financiële basisprincipes bij te brengen. De medewerkers leren bijvoorbeeld over cashflow management door tijdens een spel actief en in de werkelijkheid te werken aan verbetering van de cashflow. Snel impact hebben op de klant is steeds meer een eis geworden. Dit bleek uiteraard ook tijdens de Covidperiode.

Multimodel adviesbureaus

Waar de nieuwe spelers in de markt kiezen voor een enkel vernieuwend business model, stappen de bestaande spelers over naar het gebruik van multiple business modellen. Zij combineren traditionele met nieuwe aanpakken. Dit vraagt wel de nodige behendigheid in het managen van de verschillende modellen naast elkaar. Een groeiend aantal bureaus lijkt dat te lukken. De komende tijd zal blijken of ze snel genoeg gaan om de nieuwe spelers voor te blijven.

Een Community als nieuwe opzet voor de “professional service firm”

- Door [Rob Wagenaar](#)

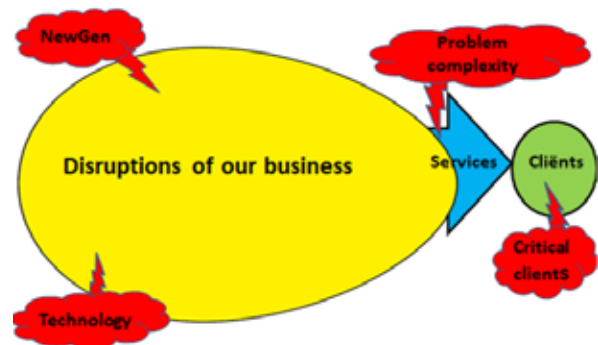
De beroepspraktijk van advocaten, accountants en adviseurs verandert fundamenteel, omdat de vraag naar hun diensten en de manier waarop ze worden geleverd fors wijzigt. De oorzaak van deze ernstige, maar sluipende verstoringen die plaatsvinden, vallen in vier categorieën uiteen.

De “nieuwe generatie” professionals die op een andere manier willen werken en hun carrière op hun eigen voorwaarden willen vormgeven, informatie- en communicatietechnologie die radicaal andere manieren van werken vereist, de complexiteit van problemen en oplossingen die blijft toenemen en ten slotte de constante druk van onze kritische klanten om de beste prestaties te leveren tegen steeds competitievere voorwaarden.

Martijn Van der Mandele, Henk Volberda en Rob Wagenaar zijn al enige jaren gefascineerd door deze uitdagingen voor het opzetten van PSF's (Professional Service Firms). Onze internationale studie heeft in 2019 geresulteerd in een Nederlands boek: *De nieuwe professional service firm*, L. Martin van der Mandele et al., Scriptum.

In November 2022 is er een herziene en compactere uitgave van ons gedachtengoed verschenen in het Engels: *The New Professional Service Firm, How Consultants, Accountants and Lawyers Need to Reinvent Themselves*, L. Martin van der Mandele, Henk W. Volberda, Rob B. Wagenaar, *Business Guides on the Go*, Springer Nature Switzerland AG 2022.

Dit artikel bevat de essentie van de gedachtenlijn uitgewerkt in onze boeken en een nieuwe visie op de manier waarop PSF's zich zouden moeten organiseren.



Hoe werken wij vandaag? Archetypen in professionele diensten

Professionele firma's zijn er in vele smaken en kleuren. Van de eenzame dorpsadvocaat tot de 'Big Four'-accountant in een grote stad. Van een ZZP één-op-één begeleiding tot veranderingstrajecten met meer dan 100 projectmedewerkers. Het loont om te kijken naar de verschillende variëteiten - archetypen - van professionele firma's en te zien hoe ze reageren op verstoringen die we hebben besproken.

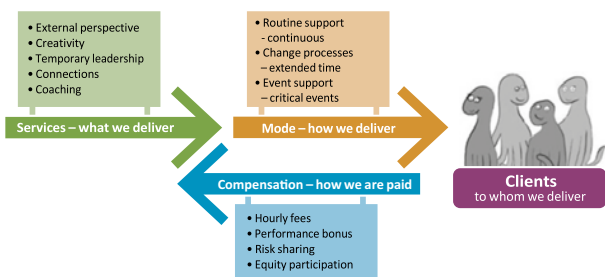
We bespreken drie archetypen:

- De herenclub, die het traditionele professionele partnerschap vertegenwoordigt;
- De professionele onderneming, die de grote, hiërarchische structuren kent van de geglobaliseerde wereld van accountancy, recht en consulting;
- De flexfirm, een los, niet-hiërarchisch netwerk met een hoge mate van onafhankelijkheid voor medewerkers. Flexfirms kunnen ook goed inspelen op de verlangens van NewGen-professionals.

We identificeren ook andere archetypen zoals de alliantie en ict-gebaseerde netwerken.

Het businessmodel voor de professionele firma

Een goed uitgangspunt bij het beschrijven van het businessmodel van een bedrijf is om te vragen hoe het waarde voor zijn klanten bepaalt, ontwikkelt en produceert. In het geval van professionele firma's betekent dit dat moet worden vastgesteld wat professionals leveren, op welke wijze en hoe men wordt gecompenseerd voor de inspanningen. Het volgende diagram illustreert de beschrijving: Een effectieve manier om naar een professionele



organisatie en haar succes te kijken, is door deze te scheiden in tien bouwstenen die samen een bedrijfsmodel vormen. We beginnen met de bronnen van professionele waarde: de denkracht van haar professionals, de vaardigheden die zij toepassen, de beschikbare kennis en informatie en de reputatie die hun succes ondersteunt. Professionele waarde wordt gecreëerd op basis van een sterke visie op wat de firma wil bereiken, de organisatie en het verdienmodel van de firma en de cultuur die het samenbindt. Professionele waarde wordt geleverd door middel van diensten aan de cliënten van de



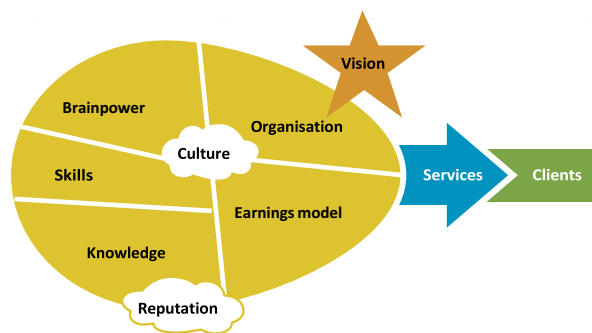
Naam: Rob Wagenaar

Bureau: Wagenaar & Associés

Specialisme(n): Regisseur van veranderingen voor en met mensen in -grotere -organisaties, mentor en bestuursadviseur.

Voor adviseurs: Leven is lef hebben, voor jezelf en samen met je klanten.

firma. Het volgende diagram illustreert dit businessmodel:



Reacties op de verstoringen

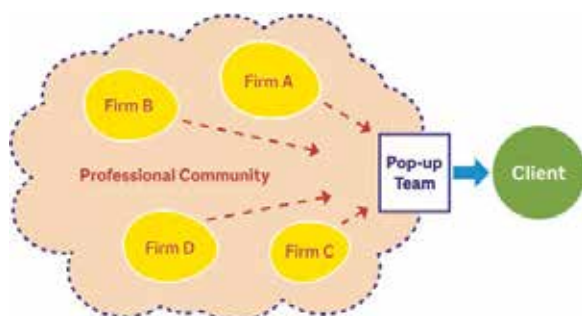
Professionele diensten vormen een zeer dynamische arena, die grote kansen biedt voor ondernemerschap en innovatie. Het is niet verwonderlijk om firma's te zien ontstaan die profiteren van de nieuwe technologieën en kansen bieden voor nieuwe generaties die willen vermijden wat zij zien als de "loopband" naar partnerschap. Gelukkig zijn er cases van firma's die zich creatief hebben ontwikkeld en aangepast aan de uitdagingen van deze tijd. Veelal betreft het hier dan "professional communities", of tendert men daarnaartoe. De cases laten zien dat

men niet langer traditionele structuren hoeft te volgen om te slagen in professionele dienstverlening. Er zijn casebeschrijvingen van de Montage Group en Eden McCallum. Rocket Lawyer rechtvaardigt een eigen beoordeling als een op software gebaseerde leverancier van juridische diensten. Berkeley Research Group is een voorbeeld van een volwaardige en functionerende professional community van behoorlijke omvang.

De professional community – het model voor de toekomst

De professional community is een team van onafhankelijke firma's die hun eigen bedrijfsmodellen onderhouden, maar ook toegewijd zijn om samen te werken en gezamenlijk te investeren in een gemeenschappelijk doel. De deelnemers kunnen grote en kleine bedrijven zijn, maar ook individuele professionals. De bedrijven vertegenwoordigen de verschillende disciplines waarop de community een beroep kan doen. De bindende kracht kan een bepaald type betrokkenheid of klantgroep zijn, of wordt bepaald door de achtergrond van de partijen die deel uitmaken van de community. De community heeft een eigen identiteit, merk en reputatie. De community heeft haar eigen interne regels en cultuur. Er is ook een kern van professionals die tijd besteedt aan het werken voor de community, bijvoorbeeld door kwaliteit en reputatie te bewaken. Deze kern omvat ook een kleine, krachtige en wisselende leiderschapsgroep. Als een signaal voor een opdracht wordt opgepikt door een lid van de community, wordt een trekker aangesteld en de collega's helpen mee bij het binnenhalen van het contract. Wanneer het contract is ondertekend, wordt de meest geschikte groep professionals van de community samengesteld om het werk als een "pop-up" -projectteam uit te voeren. Het onderstaande diagram illustreert het concept.

Een community speelt in op de huidige trend naar marginale hiërarchie en maximaal zelfmanagement.



Professionals die zijn afgestemd op een gemeenschappelijke visie en waarden zijn immers zeer goed in staat om te functioneren met minimale controle. De community is aantrekkelijk voor klanten vanwege de flexibiliteit en het vermogen om snel een effectief team te vormen met een brede vaardighedenbasis, maar ook met lagere kosten. De community is aantrekkelijk voor professionals/partners vanwege de flexibiliteit in de inzet van mensen en het gedistribueerde ondernemerschap. Voor veel kleinere bedrijven biedt de community effectieve toegang tot wereldwijde markten. En voor de nodige innovatie is een community een geschikte flexibele opstelling. Tenslotte geeft een adhoc ingesteld pop-up team optimale mogelijkheden om een cliëntvraagstuk multidisciplinair op te pakken. Daarmee kan de waarde voor cliënten aanzienlijk worden verhoogd.

Wanneer wordt de professional community een succes?

Succes heeft een andere betekenis voor elk van de besproken archetypes. Het is belangrijk dat de stakeholders van het nieuwe model het eens worden over wat succes voor hen betekent. Niettemin zijn er zes onderliggende factoren te identificeren die een hoog potentieel hebben om bij te dragen aan het succes van de professional community:

1. Connectiviteit, compatibiliteit en gemeenschappelijkheid tussen leden van de community,
2. Professionals met een gemeenschapsoriëntatie,
3. Vertrouwen, tolerantie en transparantie,
4. Synergie tussen de leden,
5. Groei - de eeuwige aanjager van organisatorisch succes en ten slotte
6. Innovatie en vernieuwing.

Aan de slag om een professional community te realiseren

We formuleren een vier stappen programma om een professional community op te starten: een oriëntatiestap (1) waarin we de verstoringen signaleren en een open blik werpen op onze huidige manier van zakendoen. Dit leidt tot stap (2) waarin we ons businessmodel analyseren en bepalen wat er veranderd moet worden. Op dit punt nodigen we potentiële partners om een community op te starten uit om deel te nemen aan de discussie. Stap (3) is gewijd aan het opbouwen van onze professionele gemeenschap. En bij stap (4) gaan we toewerken naar success terwijl we controleren of het nodige aan funderingen aanwezig is en functioneert.

- 16 januari 2023

Ernst Hijmanslezing door Aukje Nauta

Met als thema “Nooit meer doen alsof” geeft Aukje Nauta op 16 januari een nieuwe kijk op werk en organisaties. In tien van de tien organisaties klagen mensen dat ‘er geen aanspreekcultuur’ is. Soms zelfs vinden mensen dat er op hun werk ‘een angstcultuur heerst’. Wat zit daar eigenlijk achter?

In haar lezing toont Aukje Nauta aan wat een belangrijke bron is van gebrek aan aanspreken en je uitspreken in organisaties: schaamte. Vaak zijn we geneigd om uit schaamte onze werkelijke motieven en meningen te verbloemen. Waardoor we op het werk te vaak doen alsof.

Aukje Nauta is zelfstandig psycholoog, spreker en schrijver. Haar jongste boek is Nooit meer doen alsof. Aan de Universiteit Leiden is ze bijzonder hoogleraar Enhancing individuals in a dynamic work context: een leerstoel mogelijk gemaakt door opleidingsinstituut Sioo. Tot 2022 was ze partner van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Ze werkte bij TNO en Randstad en was vier jaar lang kroonlid van de SER.

Of het nu managementteams, werkvloeren of raden van toezicht zijn: te veel mensen kunnen niet zichzelf zijn, met als gevolg minder werkplezier en -energie. Dat is in zichzelf al niet leuk; uit onderzoek blijkt dat het ook nog eens slecht uitpakt voor productiviteit en prestaties. En toch. Toch hoeft schaamte niet per se negatief te zijn; schaamte heeft óók een belangrijke sociale en morele functie. Zonder schaamte vervallen we gemakkelijk in pestgedrag, egocentrisme en hoogmoed.



Met een mix van wetenschappelijk onderzoek, pijnlijk herkenbare, alledaagse voorbeelden, persoonlijke onthullingen en korte opdrachten laat Aukje zien welke rol schaamte zoal speelt in organisaties en vooral: wat je kunt doen – ook in een rol als organisatieadviseur – om van schaamte een krachtbron te maken, waardoor mensen ‘huppelend’ naar hun werk gaan.

Locatie:

Landgoed de Horst, De Horst 1 in Driebergen

Programma:

14:30 uur ontvangst en inloop
15:00 uur interactieve lezing van Aukje Nauta
15:45 uur Q&A
16:00 uur dialoog en interactieve sessie
16:45 uur plenaire afsluiting
17:00 uur borrel

Toegang gratis

Laat even weten of je komt via: www.ooa.nl/event/save-the-date-ernst-hijmanslezing

Iedereen intervisie!

Op weg naar een schaamtevrije organisatie

- Door [Aukje Nauta](#) | Uitgeverij Kloosterhof

Omdat ik ging spreken over duurzame inzetbaarheid voor 150 mbo-docenten, las ik een recent onderzoeksrapport over hoe het hiermee staat in de mbo-sector (Berger, 2021). Uit het onderzoek bleek dat maar liefst een kwart van alle mbo-docenten aan intervisie doet. Dit wat mij betreft heuglijke feit benoemde ik in mijn lezing. Daarna nam ik de proef op de som. Ik vroeg wie van de docenten in de zaal aan intervisie deed. En zo ja, of men dan een hand wou opsteken. Ik sloeg aan het tellen. En was snel uitgeteld. Het waren er welgeteld geen.

Hoe is deze kloof mogelijk? Want 150 docenten is geen verwaarloosbaar aantal. Om dan zo'n groot verschil aan te treffen met gegevens uit een serieus onderzoek, is op zijn minst curieus. Was het omdat de data al in 2019 waren verzameld en mbo-docenten drie jaar en een coronapandemie later intervisie uit hun repertoire hebben geschrappt? Was deze groep misschien niet representatief? Was de vraagstelling in het onderzoek misschien zodanig, dat mensen een goed gesprek tijdens de lunch al als intervisie hadden opgevat? Op al deze vragen kan ik slechts gissen naar het antwoord. Maar wat me in elk geval duidelijk werd, is dat intervisie, althans op dit ROC, allesbehalve business as usual is. En dat is een gemiste kans.

Intervisie is waardevol

Als er één manier is om laagdrempelig, doelgericht en samen met collega's te leren, dan is het wel intervisie. Zelf heb ik meermaals in mijn loopbaan

begeleide intervisie ervaren. De intervisiebegeleider paste professionele intervisiemethodieken toe, waardoor wij – als team van destijds een clubje organisatieadviseurs – niet oeverloos kletsten of klaagden, maar onze werkproblemen diepgaand bespraken. Een paar uur later voelden we ons verlicht, omdat we bijvoorbeeld van elkaar geleerd hadden hoe we een lastige opdrachtgever konden ontdooien of onze tijd slimmer konden managen.

Goede intervisie is waardevol, laagdrempelig en doelgericht

Alleen al het delen van onze problemen luchtte op. Later ben ik zelf een (onregelmatige) intervisiebegeleider geworden. Zo maakte intervisie deel uit van een leergang leiderschap die ik voor hoogleraren verzorgde. Ik zag dat zij door intervisie lastige beslissingen konden nemen. Wat intervisie zo'n waardevol leermiddel maakt, is dat mensen daarvoor van elkaar leren hoe ze open en eerlijk met mensen kunnen omgaan. Van 'psychobeet' worden ze allemaal een beetje psycholoog.

Intervisie is noodzakelijker dan ooit

Ik durf te beweren dat een instrument als intervisie meer dan ooit noodzakelijk is, gezien de tanende belangstelling die we op het werk voor elkaar, als mensen, lijken te hebben. Dit concludeer ik uit cijfers van TNO, die elke twee jaar 4500 werkgevers ondervraagt over de kwaliteit van de arbeid in hun organisatie (Hulsege et al., 2022). Zo blijkt dat in 2019 de helft van de medewerkers zelfstandig kon beslissen met welke methode ze hun werk uitvoerden; in 2021 is dat gedaald naar 38 procent. Dat betekent dat maar liefst 62 procent niet zelf kan beslissen hoe ze hun werk uitvoeren.

Ook bieden werkgevers minder ruimte voor maatwerk in hoe mensen werkprestaties willen leveren. Werknemers moeten dus steeds meer dansen naar het pijpen van de werkgever, in plaats van zelf te kunnen bepalen hoe ze hun werk doen. Er dreigt hierdoor een tekort aan 'Vitamine A2': aan Autonomie en Aandacht voor mensen. Intervisie zou een goed middel zijn om dit tekort weg te werken. Omdat mensen daarmee zélf hun werkproblemen te lijf gaan, zonder het helemaal alleen te hoeven doen. Tijdens intervisie krijgen mensen oog voor elkaar.

Het wat en waarom van intervisie

Wat is intervisie nu precies? Intervisie is een gespreksmethodiek waarin je met zes tot acht vakgenoten een probleem waarmee iemand worstelt uitgebreid bespreekt en onderzoekt, met als doel om samen inzicht te krijgen in hoe je bepaalde problemen op het werk het beste kunt hanteren (Bellersen & Kohlmann, 2021). Alle deelnemers brengen een probleem in en gezamenlijk kiest men welk probleem van welke inbrenger men nader gaat onderzoeken. Vervolgens stelt iedereen open vragen aan de probleeminbrenger, om zo het probleem van alle kanten te onderzoeken. Men gaat het probleem dus niet meteen helpen oplossen, maar eerst uitvoerig analyseren.

Dit voorkomt dat men de inbrenger afscheept met oppervlakkige adviezen, en helpt om het probleem-achter-het-probleem te zien. Wat intervisie bijzonder maakt, is dat je leert van wat op dat moment in het werk een (groot) probleem blijkt, waarvan je de oorzaak niet of nauwelijks buiten



Door minder autonomie dreigt tekort 'Vitamine A2'

jezelf kan leggen. Deelnemers stellen zich dus per definitie kwetsbaar op. Ze vertellen wat (nog) niet lukt, waarin ze falen, waar ze zich misschien wel voor schamen. Vervolgens gaat men elkaar open vragen stellen, waardoor je leert om niet meteen te oordelen, maar dit uit te stellen totdat het probleem van alle kanten is belicht. Deze 'techniek' brengt veel meer rust en wijsheid in een overleg dan bij een gewoon overleg vaak het geval is.

Intervisie laat mensen hierdoor niet alleen meer leren op hun vakgebied, maar ook op het gebied van gespreksvoering. Bij deze manier van communiceren lopen emoties zelden hoog op, wat bijdraagt aan een veilige sfeer. Toch kunnen emoties als schaamte, schuld, angst en woede wél openlijk besproken worden, wat ze makkelijker hanteerbaar maakt. Intervisie is daarbij ook nog eens een zeer efficiënte vorm van leren. Vergeleken met klassikaal leren via cursussen, leren deelnemers veel doelgerichter, namelijk over zaken die voor hen op dat moment actueel zijn. Daarbij hoeft intervisie maar twee à drie uur per kwartaal te kosten.

Werkt intervisie?

Tot nu toe is er nauwelijks onderzoek gedaan naar de effectiviteit van intervisie. Een uitzondering is een Fins onderzoek naar intervisie als tool voor ontwikkeling van docenten (Geeraerts et al., 2015). Aan 116 docenten die maandelijks deelnamen aan intervisie vroeg men wat ze ervan vonden en of het bijdroeg aan hun professionele, persoonlijke en sociale ontwikkeling. Ruim 90 procent waardeerde

interviews zeer, zowel beginnende, als ook ervaren docenten. Ruim 80 procent vond dat het hielp bij hun professionele ontwikkeling als docent. Ook zei ruim 80 procent dat ze dankzij interviews hun werk beter aankonden, een belangrijk aspect van persoonlijke ontwikkeling. Tenslotte bleek interviews bij te dragen aan sociale ontwikkeling, want alweer ruim 80 procent zei dat ze dankzij interviews hun samenwerkingsvaardigheden sterk hadden verbeterd. Een extra voordeel van interviews bleek dat het bijdroeg aan gemeenschapsvorming.

Juist omdat interviews plaatsvond tussen docenten die niet elkaars directe collega's waren, ontstonden er nieuwe verbindingen tussen indirecte collega's, waardoor de hele school een hechtere community werd. Ook in een onderzoek naar interviewgroepen bij een grote financiële instelling bleek dat interviews bijdroeg aan meer en sterkere interne netwerken (McNicoll, 2015).

Interviews maakt schaamtevrij en voorkomt uitval

Uit recente cijfers van het CBS blijkt dat veel werkenden zich regelmatig ziekmelden met als belangrijkste reden werkdruk. Hun percentage ligt jaar op jaar tussen de 6 en 7 procent van alle verzuimers. In absolute aantallen betreft het zo'n 500 duizend werknemers (CBS, 2022). Als mensen vanwege werkdruk verzuimen, dan duurt hun verzuim relatief lang: gemiddeld 38 dagen, tegenover 17 dagen gemiddeld van alle verzuimers. Maar wat betekent het precies als mensen verzuimen vanwege werkdruk? Werkdruk is een diffuus begrip. Het klinkt objectief, als iets dat buiten jezelf ligt, maar regelmatig ligt er iets anders achter verscholen. Bijvoorbeeld dat het werk te moeilijk of juist te makkelijk voor je is, dat je last hebt van een vervelende leidinggevende of collega, of dat je op het werk niet echt jezelf kunt zijn. Dergelijke problemen gaan vaak gepaard met schaamte.

Mensen voelen zich incompetent, ervaren afwijzing, of hebben het idee te moeten 'doen alsof'. Die schaamte vindt men vaak lastig om openlijk te benoemen; veel makkelijker is het om een objectieve term als werkdruk als verklaring op te voeren. Juist daarom kan interviews een perfect middel zijn ter preventie van uitval. Interviews verleidt mensen om

openlijk te praten over wat er achter hun werkdruk schuilgaat. Daardoor mag en kan de schaamte er zijn, laat men de schaamte vrij. Precies dat is mijn definitie van 'schaamtevrij': dat mensen openlijk erkennen en delen waar ze zich voor schamen, waardoor helder wordt waar ze oprecht naar verlangen. Immers, als je je schaamt denk je weliswaar slecht over jezelf, maar dát je je schaamt bewijst dat je graag beter wilt zijn. Wat je voorheen misschien af zou doen als 'werkdruk', is nu een veel helderder probleem geworden, waar je bovendien dankzij hulp en advies van collega's misschien wel een oplossing voor weet vinden. Daardoor neemt de kans op uitval fors af.

Waarom doet niet iedereen aan interviews?

De hamvraag is: waarom doet niet iedere werkende aan interviews? Op sommige plekken is interviews namelijk wel degelijk gebruikelijk. Iedere zichzelf respecterende zorgbestuurder doet aan interviews. Daarin bespreken kleine groepen zorgbestuurders vaak indringende kwesties. Door dergelijke problemen uitgebreid te bespreken ervaren deelnemers vaak gevoelens van bevrijding en opluchting. En dan krijgen ze van collega's ook nog eens waardevolle adviezen hoe ze actuele problemen het hoofd kunnen bieden. Van zorgbestuurders wordt niet alleen verwacht dat ze zelf reflecteren op hun handelen en zich zodoende continu ontwikkelen.

Ook zijn ze idealiter boegbeelden en voorbeeldfiguren voor de medewerkers van hun organisatie. Van alle werkenden wordt verwacht dat ze zich permanent ontwikkelen, omwille van hun duurzame inzetbaarheid. Interviews is daartoe een perfect middel. Dus waarom zorgen (zorg)bestuurders er niet voor dat al hun medewerkers interviews hebben?

Iedereen interviews!

Een wijkverpleegkundige maakte op haar werk een pittig incident mee. Terwijl zij aan het werk was, werd ze gebeld door een collega die drie verdiepingen lager een client hielp: 'Hij is gevallen, kan je direct komen?' Zodra ze binnenkwam, zag ze dat de client gereanimeerd moest worden: 'Begin met reanimeren!' commandeerde ze haar collega. Toen de collega aangaf dat niet te kunnen, deed ze het zelf. Met een goede afloop, gelukkig. Achteraf bespraken ze het incident met het hele team. 'Ik vind het zo erg dat ik niet kan reanimeren!' zei haar

Interviews blijkt bij te dragen aan sterke interne netwerken



collega. 'En dat terwijl jij al zo vaak hebt gezegd dat ik een reanimatiecursus moet volgen.' De wijkverpleegkundige vergaf haar collega, vooral omdat die uiteindelijk het beste had gedaan wat ze op dat moment kon doen, namelijk hulp vragen, waarvoor ze over haar gêne dat ze niet kon reanimeren heen moest stappen. Bovendien sprak het team onderling af om jaarlijks op reanimatiecursus te gaan.

Dit verhaal illustreert hoe dit team van wijkverpleegkundigen eigenlijk al volop intervisietechnieken toepast, ook in hun reguliere overleg. Het team maakt deel uit van een zorgorganisatie die al jaren met zelfsturende teams werkt, iets wat alleen vol te houden is als iedereen voortdurend blijft leren op zowel vakinhoudelijk als communicatief vlak, bijvoorbeeld via regelmatige intervisie. Het is een laagdrempelige, efficiënte manier om blijvend te werken aan communicatie, onderlinge samenwerking en het oplossen van problemen. Daardoor blijven mensen continu leren, op een psychologisch veilige, schaamtevrije manier.

Het is daarmee dé manier om als collega's van elkaar te leren, zonder dat het veel tijd en geld hoeft te kosten. En passant wordt de hele organisatie 'dialogisch'; mensen worden steeds beter in het onderlinge gesprek. Want vergis je niet: goede intervisie is moeilijker dan je denkt. Het vergt moed om je kwetsbaar op te stellen, plus een zwarte band

in communicatie. Maar als werkenden eenmaal die zwarte band hebben, dan kun je er als organisatie zeker van zijn dat je mensen de wereld aankunnen.

Referenties

- Bellersen, M., & Kohlmann, I. (2021). *Praktijkboek intervisie: Meer vermogen door helpende handen (Derde, geheel herziene editie)*. Boom.
- Berger, J. (2021). *Sectoranalyse duurzame inzetbaarheid middelbaar beroepsonderwijs*. <https://www.sommbo.nl/wp-content/uploads/sectoranalyse-DI-mbo-SOM.pdf>
- CBS. (2022). *Werknemers relatief lang afwezig bij verzuim door werkdruk*. <https://www.cbs.nl/item>
- Geeraerts, K., Tynjälä, P., Heikkinen, H. L. T., Markkanen, I., Pennanen, M., & Gijbels, D. (2015). *Peer-group mentoring as a tool for teacher development*. *European Journal of Teacher Education*, 38(3), 358–377. <https://doi.org/10.1080/02619768.2014.983068>
- Hulsegge, G., De Vroome, E. M. M., & Teeuwen, P. J. (2022). *Werkgevers Enquête Arbeid 2021. Resultaten in vogelvlucht*. <https://wp.monitorarbeid.tno.nl/wp-content/uploads/2022/06/Werkgevers-enquete-arbeid-2021-Resultaten-in-Vogelvlucht.pdf>
- McNicoll, A. (2015). *Peer group coaching. Collective intelligence in action*. *Training & Development*, 42(5), 14-15. <https://doi.org/10.3316/informat.721230548441217>

Bio (Zie ook pagina 27)

Aukje Nauta is organisatiepsycholoog, spreker en schrijver. Haar jongste boek is *Nooit meer doen alsof*. Aan de Universiteit Leiden is ze hoogleraar organisatiepsychologie, een bijzondere leerstoel mogelijk gemaakt door opleidingsinstituut Sioo. Tot 2022 was ze partner van Factor Vijf Organisatieontwikkeling. Werkte bij TNO en Randstad en was vier jaar lang kroonlid van de SER.

Top 10 boeken voor de adviseur



1



2



3

Wat zijn relevante boeken in het kader van de toekomst van adviesbureaus? De Boek van het jaar jury dook in het archief.

Als het gaat om de toekomst van adviesbureau komt er allereerst het thema **businessmodellen** naar voren. De afgelopen jaren verschenen daar een aantal relevante boeken over.

1. **Nieuwe businessmodellen in consulting van Ard-Pieter de Man Marguerite de Man en Annemieke Stoppelenburg**
2. **De nieuwe professional service firm van Martijn van der Mandele van Henk Volberda en Rob Wagenaar**
3. **Muurtje factuurtje van Jan van de Poll**

Dit zijn drie boeken die mooi bij elkaar aansluiten. De nieuwe professional service firm kijkt breder dan alleen organisatieadviesbureaus en onderzoekt hoe kantoren zich kunnen hervormen tot communities van professionals. 'Nieuwe businessmodellen' is weliswaar eerder uitgegeven, maar bouwt als het ware door op de vorige uitgave met het onderzoek naar de businessmodellen van die communities. Ook beschrijven ze hoe je als professional relevant kunt blijven in deze tijd waar kenniswerk in rap tempo automatiseert, kennis breed beschikbaar

is en nieuwe adviesmethoden opkomen. Muurtje factuurtje zoomt dan vervolgens in op het automatiseren van de consultancy. Want ons werk valt toch helemaal niet te automatiseren? Nou zeker wel, laat dit boek zien. En daarmee zet het je echt even op een ander been.

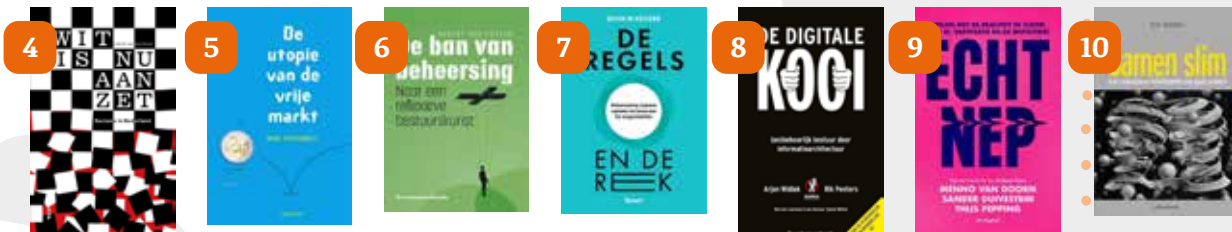
Als je dan als bureau toch bezig bent met je strategie, is het misschien ook interessant om eens naar de adviseurs zelf te kijken. In hoeverre zijn die een afspiegeling van de samenleving?

4. **Wit is nu aan zet van Lida van de Broek**

De samenstelling van het personeelsbestand van organisaties verandert. Wat is de betekenis daarvan voor de uitvoering en uitkomst van adviesopdrachten?

We keken ook naar de aard van het werk. Daar raken binnen en buiten elkaar natuurlijk, net als bij 'Wit is nu aan zet' ook. De jury wil daarin graag drie thema's adresseren.

Het eerste thema is **de samenleving waarin we actief zijn**. Als jury merken we dat sommige mensen wel 'klaar zijn' met boeken met kritiek op het neoliberalisme. Dat snappen we wel. Maar als jury zouden we een pleidooi willen houden om eerder aandacht te geven aan weak signals, zeker als die van gerenommeerde bronnen komen.



5. De utopie van de vrije markt van Hans Achterhuis

Is zo'n boek. Afkomstig uit 2010 geeft het een goede analyse van de samenleving waarin we onbedoeld terecht zijn gekomen en waar we als adviseurs aan bijdragen. Een boek dat daar mooi bij aansluit is:

6. De ban van de beheersing van Robbert van Putten

Dat boek laat zien wat de grenzen zijn van maakbaarheid en controle en reikt tegelijkertijd een interessant alternatief aan voor maakbaarheid. Beheersing en maakbaarheid zijn ook een van de taaie thema's voor veel adviseurs die de boel graag even fixen.

Een van de kenmerken van de hedendaagse samenleving is wel het oerwoud van regels waar we mee te maken hebben.

7. De regels en de rek van Boukje Keijzer

Dit boek gaat over de rekbaarheid van de regels waarmee adviseurs te maken krijgen in hun klantadvies. Ook zegt dit boek iets over de wijze waarop bureaus intern kunnen en moeten omgaan met regels en hoe ze zich intern organiseren.

*Het tweede thema adresseert de **informatiesamenleving** waarin we leven. Dit is een thema dat slechts door weinig adviseurs echt omarmd wordt, merken we als jury. Uit de oogst van de afgelopen jaren willen we twee boeken nogmaals onder de aandacht brengen.*

8. De digitale Kooi, onbehoorlijk bestuur door informatiearchitectuur van Arjan Widlak en Rik Peeters

9. Echt nep van Menno van Doorn, Sander Duivestijn en Thijs Pepping

Het eerste boek gaat over hoe burgers in de knel komen als "the system says no". Indirect is het boek vooral een pleidooi voor de menselijke maat. Het tweede boek gaat over de volgende fase in de mediarevolutie en het spel met de realiteit. Het roept

interessante vragen op over hoe adviesbureaus hiermee omgaan en welke gevolgen heeft dit voor de online presentatie en advisering.

*Het derde thema is **kennisontwikkeling**. De vraagstukken waar we als adviseur vandaag de dag mee geconfronteerd worden vragen om nieuwe kennis. Kennis die in samenwerking gevonden en ontwikkeld kan worden. Samenwerking tussen organisatie is een relevant thema, maar in het kader van deze lijst willen we de nadruk niet op de vorm leggen maar op het doel.*

10. Samen slim van Erik Koenen

Is een boek dat iets zegt over het mobiliseren van kennis. Hier kan een bureau wellicht een rol in spelen, maar ook de kennisuitwisseling tussen bureaus en bundeling van kennis is voor ons vak steeds belangrijker aan het worden.

Save the date: Boekenbal op 19 april.

Meer informatie volgt op:

www.ooa.nl/save-the-date-boekenbal

Jury:

Marguerite de Man, Martijn Jansen, Dick van Ginkel, Gérard Brockhoff, Jacco van Uden, Mariska van der Steege en Odette Moeskops.

Laatste vijf winnaars boek van het jaar:

2022 Goed teamwerk, Karin Derksen
 2021 Socrates op sneakers, Elke Wiss
 2020 De zelfbewuste leider, Godfried Ijseling
 2019 Design thinking, Guido Stomppf
 2018 Handboek teamcoaching, Martijn Vroemen

Terugblik Themadag Kracht van de verschillen

15 november jl. kwamen bijna 100 L&D-leden en organisatieadviseurs samen om elkaar een kijkje in de keuken van werk en professionaliteit te gunnen! Deze speciale thema-editie van de dag van de adviseur stond in het teken van: De kracht van de verschillen.

Voortgekomen uit een mooie samenwerking met Develhub, Netwerk voor HRD en LenD professionals en Orde van organisatiekundigen en -adviseurs. Alex Hartman Kok, organisatieadviseur en eigenaar van Friluft, trapte de dag af. Hij nam de adviseurs mee in de verschillen tussen organisatieadviseurs en L&D'ers. Of zijn deze helemaal niet zo groot eigenlijk? Met diverse stellingen polste hij op een interactieve manier hoe de adviseurs de komende jaren hun rol zien, hoe ze van elkaar kunnen leren en wat hun output is.

Na de lunch gingen de deelnemers onder begeleiding van Hester van Breda, L&D adviseur bij Schiphol en Marjoleine Heijboer, docent aan de Universiteit Utrecht, zelf aan de slag. Naar aanleiding van een casus gingen ze aan de hand van het Rummmler model met elkaar in gesprek. Er ontstonden mooie gesprekken en discussies in de zaal. Conclusie van deze dag was; Er gaat een vervolg komen, organisatieadviseurs- en L&D adviseurs kunnen elkaar enorm versterken.





Orde van
Organisatiekundigen
en -adviseurs

**KENNIS
MAKEN
WE SAMEN**





Orde van
Organiseerders
en -adviseurs

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

www.ooa.nl