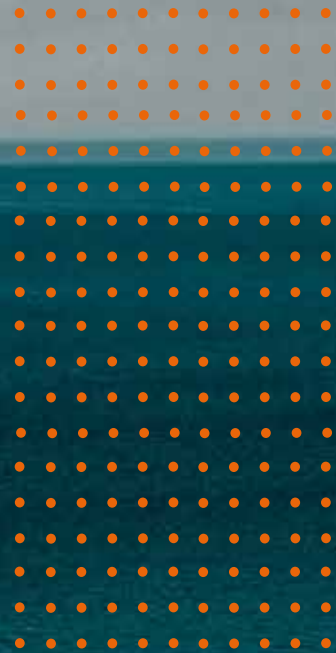


# Aan de Orde



Editie 1,  
september 2022

–  
Interne  
organisatie  
adviseur



Orde van  
Organisatiekundigen  
en -adviseurs

# ! Event- kalender

## 2022

### 22 september

- Impactdag i.s.m. NIP sectie Arbeids- en organisatiepsychologen

### 4 oktober

- Videocollege door Prof. dr. Mark van Twist

### 31 oktober

- Workshop voor intervisiedeelneemers

### 2 november

- Videocollege door Prof. dr. Danielle Zandee

### 15 november

- Themadag 'De Kracht van de Verschillen' Een professionele ontmoeting tussen L&D-adviseurs en organisatieadviseurs i.s.m. Develhub

### 7 december

- Videocollege door Prof. dr. Marcel Veenswijk

## 2023

### 16 januari

- Ernst Hijmanslezing door Aukje Nauta

### 22 maart

- Videocollege door Prof. dr. Janka Stoker

### 19 april

- Boekenbal ovb i.s.m. Sioo

### 3 mei

- Videocollege

### 24 mei

- Moment van (de) Orde / ALV

### 19 september

- Impactdag

### 14 november

- Dag van de Adviseur

# Inhouds- opgave

Vakartikel - de interne adviesrol, door Elsbeth Reitsma	4
Waarom is lid worden van de Ooa een must als organisatiekundige- of adviseur?	7
In gesprek met Willeke Hink, organisatieadviseur bij de gemeente Haarlemmermeer	8
Intervisie kietelt je om jezelf te blijven ontwikkelen	11
In gesprek met Karen van der Valk, organisatieadviseur bij de SVB	12
Vakartikel - Intern adviseren: werken met het hart van de binnenstaander en de ogen van een buitenstaander door Birgit Dewez	14
In gesprek met Melanie Verheijden, coördinator en talentcoach bij RVO	16
Vakartikel - Lekker onverstoort werken aan je kennis en kunde door Hans Vermaak	18
In gesprek met Peter van den Raadt en Sander Cedee, intern adviseur Gemeente Amsterdam	22
Commissie Toetsing en Toelating	25
Vakartikel - Ontzorgen of ontwikkelen door Paul Kloosterboer	27
Wetenschappelijke raad; Jouw plek tussen de sterren	29
Videocolleges	30
Top 10 boeken voor de interne adviseur	34



## Cover

In de eerste editie van Aan de Orde staat de interne organisatie adviseur centraal, die meestal moet zorgen voor een verandering in een organisatie en mensen een andere koers laat varen.

# Voorwoord



Voor u ligt het eerste nummer van 'Aan de Orde', een nieuw magazine uitgebracht voor en door de Orde voor organisatiedeskundigen en -adviseurs (Ooa). Het magazine is bedoeld om de leden van onze beroepsvereniging en anderen die interesse hebben in het adviesvak te informeren en mee te nemen in ontwikkelingen die relevant zijn voor de ontwikkeling van de professie.

In dit eerste nummer is dat natuurlijk nog een beetje een kwestie van zoeken en uitproberen, maar de hoop en verwachting is dat zich langzaam een formule ontwikkelt die de toets der kritiek en de tand des tijds kan doorstaan.

Toegegeven, het voelt daarbij onwennig – zelfs wat ongemakkelijk – om juist in deze tijden van digitalisering toch (ook) weer te kiezen voor een papieren uitgave. Maar uit onze contacten met leden is gebleken dat veel mensen nu eenmaal graag af en toe (maar niet al te vaak) iets op de deurmat ontvangen.

Om aan dat verlangen tegemoet te komen hebben we er als bestuur voor gekozen toch weer een eigen magazine in de wereld te zetten, met net iets meer gewicht (letterlijk en figuurlijk) dan de digitale nieuwsbrief, die we al met enige regelmaat naar u

verzenden en met net iets meer focus (ook weer: letterlijk en figuurlijk) dan de website die velen van u af en toe raadplegen.

Idee is om in de komende nummers telkens een specifieke groep in onze vereniging centraal te stellen en uit te lichten. Deze eerste keer is dat de interne adviseur, die in dienst bij een organisatie werkt aan het realiseren van de benodigde verandering. In volgende nummers zullen we ons richten op bijvoorbeeld de zelfstandig adviseur, de adviesbureaudirecteur, de trainee, de trainer/coach en ga zo maar door – ingegeven door het idee dat zo telkens ook weer andere kwesties en andere invalshoeken op de voorgrond verschijnen.

Prof. dr. Mark van Twist  
Voorzitter van de Orde

## 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](http://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](mailto:info@ooa.nl).

### Aan deze uitgave werkten mee

Elsbeth Reitsma, Paul Kloosterboer, Hans Vermaak, Mark van Twist, Birgit Dewez, Karen van der Valk, Willeke Hink, Peter van den Raadt, Sander Ceedee, Melanie Verheijden, Renate Rikkers, Vera Weenink, Tetske Rouweler, Judith van den Beld en Rutger Zandjans

## Redactieadres

Ooa verenigingsmanagement  
Nieuwstad 4a, 7241 DN Lochem

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaardden 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.

# De interne adviesrol: leuk en lastig



“Je hebt het als interne adviseur makkelijker dan ik als externe adviseur,” zei ik tijdens de beroepsopleiding Management Consultancy tegen een medestudent. Ze keek me aan alsof ze door een wesp was gestoken. Hoe kon ik dat nou zeggen? Na wat doorpraten, vond ik dat ze gelijk had. Je kunt niet zeggen dat de interne adviesrol makkelijker is dan de externe of vice versa: het is anders.

- Door **Elsbeth Reitsma**

Directeur en organisatieadviseur bij C3, docent bij Sioo en Erasmus Centrum

Ik moest aan dit voorval denken tijdens de workshop die ik over de interne adviesrol in de zorg gaf. Er zat een heel gemêleerde groep aan tafel. Deelnemers die de functie van intern adviseur hebben en anderen die in hun werk zo nu en dan moeten adviseren. Die laatste variant, een adviesrol in een functie, komt steeds meer voor bij bijvoorbeeld P&O, Financiën, ICT en Communicatie, maar ook bij projectleiders en managers.

## Kwesties

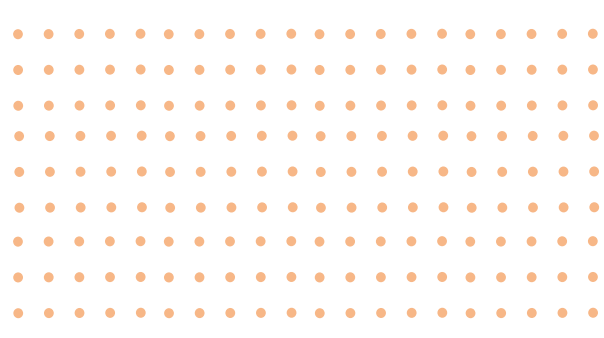

Tijdens de workshop bleek dat de deelnemers een

aantal lastige kwesties in hun werk tegenkomen:

- Wat is de verantwoordelijkheid van de adviseur en wat van de opdrachtgever?
- Hoe geef ik mijn advisering en mijn advies vorm?
- Hoe zorg ik ervoor dat een advies wordt overgenomen?
- Hoe blijf ik uit de valkuil in de uitvoering meegezogen te worden of er zelfs verantwoordelijk voor te worden gesteld?

Deze kwesties zijn grotendeels aan te pakken door bewust een adviesproces te doorlopen: de entreefase,





diagnostische fase, planvormingsfase, implementatiefase en afsluitingsfase. Waarbij het aan het begin van elke fase de vraag is of jij degene bent die betrokken moet worden. En is een vraagstuk wel gebaat bij een adviseur? Of is een projectleider en manager met (functionele) bevoegdheden meer passend?

### Koffieautomaat

Een opvallende constatering tijdens deze workshop was dat de deelnemende interne adviseurs nauwelijks contracteren. Hun opdrachtgever kan bij wijze van spreken bij de koffieautomaat een opdracht verstrekken. Zonder probleemverheldering, zonder afbakening en zonder wederzijdse afstemming over het beoogde resultaat en de aanpak om daar te komen. De adviseurs worden op pad gestuurd of gaan op pad met 'op hoop van zegen' dat opdrachtgever en adviseur hetzelfde beeld hebben bij de inhoud en het proces van de opdracht. De adviseurs vertelden me dat ze het moeilijk vinden om tijd te claimen om een opdracht door te spreken, maar ze vinden het wel noodzakelijk.

Ik heb de deelnemers mijn 'spiekbrief' met aandachtspunten voor de contractering gegeven. Dat zijn de punten die ik altijd probeer te doorlopen tijdens een intakegesprek: 8 w's en 1 i:

- Wat is de aanleiding van de vraag en de actuele situatie?
- Wat is de huidige aanpak en wat is al gedaan (en met welk resultaat)?
- Waarom is er een adviseur nodig?
- Wie moeten betrokken worden?
- Waarover moet het gaan?
- Wat is het gewenste resultaat?
- Welke aanpak is passend – hoe gaan we daarbij samenwerken?
- Welke eisen zijn er ten aanzien van de samenwerking?
- Is er een voorstel gewenst?

**“De adviseurs vertelden me dat ze het moeilijk vinden om tijd te claimen”**

### Rolwisseling

Communicatie tussen opdrachtgever en adviseur is één van de belangrijkste succesfactoren in het adviesproces. Dat geldt niet alleen bij het begin van de opdracht (verwerving), maar communicatie blijft belangrijk tijdens het hele proces. Ook als er een rolwisseling zit aan te komen. De interne adviseurs vertelden me dat ze soms 'de implementatie inrommelen'. Daarmee bedoelden ze dat de opdrachtgever of anderen in de organisatie er als vanzelfsprekend van uitgaan dat ze het advies zelf tot uitvoering brengen. Op zich kan het logisch zijn om als adviseur als het ware van kleur te verschieten en een andere rol aan te nemen, bijvoorbeeld die van projectleider of van (interim-)manager. De vraag is dan wel of het voor de betrokkenen logisch en acceptabel is dat de adviseur een andere rol aanneemt.

Deze situatie vraagt om een bewuste afweging met betrokkenheid van de opdrachtgever.

Terug naar de beroepsopleiding Management Consultancy en mijn 'slip of the tongue' over de vermeende eenvoud van het interne advieswerk. Het beeld dat ik voor ogen had, was dat ik als externe adviseur veel meer energie en moeite in de acquisitie van werk moest steken dan zij als intern adviseur. Op zich blijkt dit specifieke punt wel door interne adviseurs te worden beaamd: zij zouden opzien tegen het moeten acquireren. Maar op vele andere punten is het werk van interne en externe adviseurs hetzelfde en soms ben je als externe adviseur in het voordeel. Bijvoorbeeld omdat het externe advieswerk out of pocketkosten met zich meebrengt, zal de 'koffieautomaat-contractering' zoals hiervoor beschreven, niet zo gauw voorkomen. Ik vind het wel zo comfortabel om zo goed mogelijk met elkaar te spreken over de wederzijdse verwachtingen.

# 22 september Impactdag 2022

van 9:30 tot 15:30 uur

Locatie: Antropia in Driebergen

## Programma

### ARNOLD BAKKER

Hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en 1 van de meest invloedrijke psychologen ter wereld.



### JOOST KAMPEN

Dr. Joost Kampen (PhD), Veranderkundig adviseur/OD consultant. LIVO Veranderkunde.

### BOUKJE KEIJZER

Adviseur en procesbegeleider.  
Auteur van het boek; Regels en de rek.



### PANELDISCUSSIE

Met deskundigen uit de praktijk.

Aanmelden kan via [www.ooa.nl](http://www.ooa.nl)

Een initiatief van Ooa en NIP met als thema  
sociale veiligheid en professionele advisering



Orde van  
Organisatiekundigen  
en -adviseurs

# Waarom is lid worden van de Ooa een must?

De Orde heeft een rijke geschiedenis. Het is de oudste beroepsvereniging van Nederland en is vertegenwoordigd in het bestuur van de internationale beroepsvereniging ICMCI, International Council of Management Consulting Institutes. De vereniging heeft ook stevige wortels in de wetenschap; er 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.

**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, Boek& Festival, Impactdag en de Dag van de Adviseur.
- Deelname aan professioneel begeleide intervisiegroepen.
- Digitale toegang tot acht verschillende vakbladen en artikelen op [professioneelbegeleiden.nl](http://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.

Ooa organiseert verschillende kennis-, opleidings- en netwerk evenementen voor adviseurs; Biedt diverse producten en diensten die adviseurs helpen bij hun bedrijfsvoering, zoals een basisdocument voor leveringsvoorwaarden. Ooa geeft toegang tot een interactief platform voor leden waar actuele kennis te vinden is dat de mogelijkheid biedt tot interactief samenwerken en ontwikkelen. Het lidmaatschap biedt de mogelijkheid tot certificering en onderhouden van certificaat tot Certified Management Consultant (CMC). Ooa heeft een gedragscode die door de Werkgroep Beroepsethiek wordt bewaakt en toegang tot Basics of Knowledge and Skills van de Wetenschappelijke Raad.

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

De Orde kent namelijk een buitengewoon professionele backoffice, die kan helpen om de partners waarmee we samenwerken te ontzorgen, bijvoorbeeld bij het organiseren van evenementen. De Orde heeft een goed gevulde evenementenagenda waarbij onze partners prima kunnen aansluiten en tegelijk hun eigen merk/zichtbaarheid kunnen vormgeven. De Orde kenmerkt zich door een werkwijze die erop gericht is al werkende op weg 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. De Orde werkt met een ambitieuze ontwikkelagenda die (alleen) met andere partijen is verder te brengen, bijvoorbeeld het ontwikkelen van een palet aan kleinschalige bijeenkomsten en workshops voor (startende) adviseurs.



# Willeke Hink

## - Gemeente Haarlemmermeer

Van verpleegkundige naar organisatieadviseur. We vroegen Willeke Hink naar deze switch in haar carrière, welke uitdagingen ze tegenkwam in haar werkende leven maar ook naar haar 'geheime' tips.

"Tijdens mijn werk in de zorg raakte ik al snel betrokken bij een projectgroep die als taak had de arbeidsorganisatie te ontwerpen voor een fusieorganisatie. Als clustermanager kreeg ik vervolgens de opdracht dit ontwerp mede te implementeren, te volgen en te evalueren. Zo groeide ik in de organisatiekunde en proefde aan de rol van organisatieadviseur. Na een aantal jaren groeien en bloeien in het vak, besloot ik om opnieuw te gaan studeren en als zelfstandig adviseur verder te gaan."

### Impactvolle trajecten

De trajecten die Willeke het meest zijn bijgebleven, zijn die waar schade is ontstaan bij medewerkers door destructief leiderschap. "Mijn boekentip zou evenzogoed 'Stuck' kunnen zijn van Philippe Bailleur, of 'Interveniëren in verwaarloosde organisaties' van Joost Kampen. De impact die ontstaat door destructief leiderschap, die nog jaren na-echoot en schade oplevert voor betrokkenen, kan enorm zijn. Op zowel professioneel- als persoonlijk functioneren. In de situaties waarin ik mocht interveniëren waren medewerkers subtiel monddood geraakt, afgeleid of verleid waardoor er geen kritische vragen meer werden gesteld. Daarom is het 'eren van conflict', waarin je de interactie doorgaand laat zijn, zo belangrijk. Dan geef je wél aan dat je iets ziet

wat niet goed voelt of dat gezamenlijke doelen niet dient. Daarin blijf je wél die kritische blik houden, uit de pas lopen en net die éne vraag stellen die het systeem alert houdt."

### Haar aanpak en geheime ingrediënten

Willeke vertelt ons dat het als organisatiekundige belangrijk is om los te kunnen staan van het proces bij de klant. "Tegelijkertijd is het ook goed als ik mijn eigen kwetsbaarheid kan laten zien en ik mezelf duidelijk inbreng in het proces. Als interventiekundige geef je vooral observaties terug en voert het open gesprek daarover," aldus Willeke. "Ik zorg dat

ik met mijn hele lijf en wezen beschikbaar, belastbaar en betrouwbaar ben in dat proces. Dat zijn wel de ingrediënten waardoor bedding ontstaat." Daarnaast geeft Willeke nog een geheim ingrediënt van haar aanpak prijs: "Betrek wisselende duo's in de voorbereidingen van bijvoorbeeld teamcoaching. Deze duo's laat je de input in het team verzamelen en in het overleg als stem van het team fungeren. Dit zorgt ervoor dat het eigenaarschap letterlijk bij iedereen gedeeld is."

### Die ene confronterende vraag

"Hoewel ik heb genoten van de vrijheid als zzp'er, was er al langer het verlangen onderdeel uit te maken van een team. Na jaren als zzp'er door heel Nederland te hebben gewerkt, voelde ik al in april 2018 dat het genoeg was geweest, ik vloog het hele land rond naar allerlei vaste klanten. Een omslagpunt kwam toen ik tijdens de leergang interventiekunde

**"Tegelijkertijd is het ook goed als ik mijn eigen kwetsbaarheid kan laten zien"**



met o.a. Jaap van Hek in gesprek kwam." Hij stelde haar die ene confronterende vraag. "Iets wat ik diep van binnen al een tijdje voelde knagen, kwam op dat moment flink binnen. Ik kreeg het benauwd, klapte dicht; bleef ik te lang bij mijn klanten? Hechte ik zélf te veel aan opgebouwde relaties? Het verlangen naar vaste collega's was groter dan ik dacht." Vanuit haar intervisiegroep werd ze gewezen op de vacature bij de gemeente Haarlemmermeer.

Ooit kreeg Willeke het sprookje van Nils Holgersson als metafoor voor een verandertraject mee: de cirkel blijkt nu rond, want vandaag de dag is ze werkzaal als intern adviseur. 'De gans is geland in Haarlemmermeer' zo noemt Willeke het nu gekscherend.

### **(Blijf) altijd in ontwikkeling**

Waar ze nog elke dag ontzettend veel plezier aan beleeft, is aan ontwikkelen. "Van mezelf, anderen en organisaties. Zorg dat je altijd openstaat voor hoe een ander anders kijkt dan jij, blijf jezelf ontwikkelen is mijn advies! Als er op een bepaald moment een vraagstuk bij me speelt, gaan zelfs de boeken mee op vakantie." "Als er op een bepaald moment een vraagstuk bij mij speelt, gaan zelfs de boeken mee op vakantie."

### **Elkaar scherp houden**

"Mijn ambitie is om naast mijn baan bij de gemeente, actief Ooa-lid te blijven. Ik haal daar nog altijd veel uit. Het blijft fijn om vakcollega's te ontmoeten, elkaar scherp te houden en andere invalshoeken te geven. Het zet een andere bril op je neus."



- Naam:** Willeke Hink
- Bedrijf:** Intern Adviseur Organisatie & Ontwikkeling voor de gemeente Haarlemmermeer
- Werkervaring:** Begon haar carrière als verpleegkundige, studeerde Hoger Management Gezondheidszorg, was 10 jaar Clustermanager en startte in 2011 als zelfstandig organisatieadviseur. Inmiddels is ze geland bij de gemeente Haarlemmermeer. 52 jaar
- Leeftijd:** 52 jaar
- Boekentips:** Conflicteren – Shirine Moerkerken. "Conflict betekent samen-verschillen, we doen snel moeite om elkaar te begrijpen en de overlap te zoeken, waarmee het gesprek stopt en we eigenlijk conflict disfunctioneel maken. De interactie en de nieuwsgierigheid naar de andere mening stopt daarmee. Het heeft waarde om verschil nog even te bewaren, te onderzoeken hoe de ander anders denkt dan jij. In het omarmen van verschillen zit de mogelijkheid tot ontwikkelen (de basis van teamontwikkeling)."



Beeld uit de Inspiratiemiddag Intervisie, mei 2022, met Pacelle van Goethem.

# “Intervisie kietelt je om jezelf te blijven ontwikkelen”



Intervisie draagt bij aan de groei van professionaliteit. Je leert elkaar feedback te geven en te ontvangen op een respectvolle manier. Iets wat we als vereniging zien als een enorme verrijking van je eigen persoonlijke en professionele ontwikkeling. Het volgen van intervisie is vanaf 2022 dan ook bij het Ooa-lidmaatschap inbegrepen. Je leert vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar je eigen vraagstuk en wordt uitgedaagd om andere mogelijkheden te onderzoeken.

“Elke adviseur heeft blinde vlekken, dingen die je niet ziet van jezelf maar waar je wel in vastloopt. Met intervisie leer je ontdekken waarom je hierin vastloopt en hoe je hier iets mee kunt doen,” aldus Kars Schaap, intervisiedeelner. Je krijgt zicht op je persoonlijke opvattingen die van invloed zijn op je eigen werkstijl en op situaties in het werk. Het helpt je om je eigen gedrag en handelen te veranderen. Sommige adviseurs werken vooral individueel. Het kan dan enorm helpen om te sparren met vakgenoten. “Je merkt dan dat collega-adviseurs tegen dezelfde

soort problemen aanlopen.” Het wisselt per intervisiegroep op welke manier de bijeenkomsten

**“Vaak wordt intervisie gezien als zweverig”**

aangepakt worden en hoe vaak ze samenkomen.

Berndine Wolff, facilitator bij de Ooa, vertelt: “Het gaat in onze groep weinig om praktische zaken maar meer om vragen als: hoe sta ik als adviseur in het vak? Mag en kan ik dit op deze manier doen?”

Wie wil je eigenlijk zijn als adviseur? We kiezen daarom ook voor methodes die de nodige diepgang bieden. Reflectie over jezelf; dat is toch wel waar het steeds over gaat.”

“Vaak wordt intervisie gezien als zweverig. ik pas het aan door te spreken over professionele reflectie en omdat het wordt gedaan op basis van een methode noem ik het ook wel geleide professionele reflectie,” aldus Wilgard van Lee, intervisiebegeleider.



**Heb je interesse om je aan te sluiten bij een intervisiegroep?**

Meld je dan hier aan: <https://www.ooa.nl/intervisie/intervisie-aan-en-afmelden/>

# Karen van der Valk – SVB

## Dit is mijn voorland

Geïnspireerd door colleges en later haar afstuderen bij Ernst Marx, hoogleraar organisatiekunde, wist Karen het meteen: "Dit is het werk dat ik later wil gaan doen, dit is mijn voorland." Als we haar vragen wat haar dan zo raakte, vertelt ze: "Wat me vooral bijstaat is hoeveel hij wist, en aan wat voor interessante opdrachten hij werkte. Hoe hij vanuit een overzichtspositie de samenhang tussen dingen zag. En wat ik op die leeftijd ook indrukwekkend vond, was dat hij met beslissers werkte en invloed had. Dus dat hij óók terug dacht en nieuwe ideeën inbracht." Karen vertelt dat ze blij is dat ze voor dit vak heeft gekozen. "Het vak blijft boeiend, ieder vraagstuk heeft zijn eigen complexiteit. Je bent eigenlijk continue aan het puzzelen en zoeken naar passende interventies, zodat er ruimte ontstaat om tot beweging en nieuwe oplossingen te komen."

## De basis van het vak geleerd

Karen begon haar loopbaan als organisatieadviseur bij Andersen Consulting (nu: Accenture). Daar heeft ze haar eerste interne opleidingen gevolgd: "Zij hadden toen hun eigen opleidingsprogramma voor adviseurs, daar heb ik de basis van het vak geleerd. Dat waren trouwens wel pas de eerste stappen, daarna heb ik nog opleidingen bij veel andere, inspirerende vakgenoten mogen volgen. En het is mede dankzij hen dat ik me steeds verder heb kunnen ontwikkelen."

Intern, extern en zelfstandig adviseur, ze heeft alle drie de rollen inmiddels ervaren. Tegenwoordig werkt ze als intern adviseur bij de SVB. "Ik houd me hier bezig met verschillende projecten, zoals organisatie-inrichting, besturingsvraagstukken en leantrajecten.

Bij al die vraagstukken gaat het er steeds om: wat is hier nodig, zodat de betrokkenen hun taak zo goed mogelijk, met zo min mogelijk gedoe, kunnen uitvoeren."

## Balans en samenwerking

"Als intern adviseur ben je bekend en goed ingevoerd in de organisatie. Dat is een groot voordeel. Je weet bij wie je terecht kunt en hoe de hazen lopen. Ook is het gemakkelijker te bepalen hoe je aansluit bij thema's die op dat moment belangrijk worden gevonden binnen de organisatie. Je kent immers de organisatie goed. De keerzijde is soms ook dat je zó gewend raakt aan de manier waarop dingen gebeuren, dat het niet eens meer opvalt en het bevragen stopt." Daarom waardeert ze het samenwerken met externe adviseurs. "Die 'externe' blik scherpt mij ook. Aan de andere kant kan die samenwerking met externe adviseurs er voor behoeden om met (te) eenvoudige oplossingen te komen en té gefocust te zijn op het resultaat, terwijl je misschien te maken hebt met een taaier vraagstuk. Juist die balans en samenwerking tussen een externe- en interne adviseur werkt dan ontzettend goed."

## Belangrijk om in de situatie te duiken

Op de vraag wat voor Karen de belangrijkste les uit haar werk is antwoordt ze: "Stap op het vraagstuk af en duik erin." Karen geeft een voorbeeld: wanneer mensen in de klantenteams aangeven een hoge werkdruk te ervaren, welke betekenis wordt daar aan gegeven? Hoe gaan leidinggevenden met die signalen om? Bij zo'n vraagstuk kan het helpen om te vertragen, door in zo'n situatie te duiken en te



**“Je blijven ontwikkelen is zo belangrijk, niet alleen in ons vakgebied trouwens.”**

ontdekken: wat gebeurt er nou precies, wat neem je waar en welke feiten zijn beschikbaar? De feiten en observaties helpen om het gesprek met elkaar aan te gaan. Mijn ervaring is dat die observaties en feiten voor de mensen die betrokken zijn vaak nieuwe informatie bevatten met de bijbehorende verbazing van dien. Daarmee komt meestal ook ruimte om alternatieven uit te proberen. Dus eerst onderzoeken en dan pas naar de maatregelen. Wat zijn de werkende mechanismen, hoe komt het dat dit vraagstuk ontstaat?”

“Dat het zo belangrijk is om in het vraagstuk te stappen heb ik zelf ook door ervaring moeten leren. Het is me zeker gebeurd dat ik bij het terug kijken op een afgeronde opdracht, me realiseerde dat ik op de drempel was blijven staan. Omdat ik te snel dacht dat ik het vraagstuk wel begreep of omdat ik de oplossing eigenlijk al paraat had. En daarmee de stap ‘begrijp de huidige situatie’ waar Mike Rother het in de Toyota Kata over heeft, te snel had genomen. Omdat ik al zo bezig was met ‘verbeteren’ in plaats van waarnemen en begrijpen.”

### **Zoek een goede mentor**

“Je blijven ontwikkelen is zo belangrijk, niet alleen in ons vakgebied trouwens.” Dit is ook meteen een advies dat Karen aan startende adviseurs wil meegeven. “Vind iemand die je inspireert en bij wie je het vak kan afkijken. Zo heb je een mentor met wie je kan sparren en die je helpt en met wie je onzekerheden kunt bespreken. Want daar loop je in dit vak vaak genoeg tegenaan. Zo’n mentor kan je helpen om te vertragen, preciezer waar te nemen



**Naam:** Karen van der Valk  
**Bedrijf:** SVB  
**Studie:** Onderwijskunde  
**Werkervaring:** Accenture, Casema, Nuon, zelfstandig adviseur, SVB  
**Leeftijd:** 58 jaar  
**Boekentips:** Conflicteren – Shirine Moerkerken; Toyota Kata – Mike Rother; Strategy, change and defensive routines – Chris Argyris

en nieuwsgierig en open te blijven.” Maar ook: “Behalve zo’n sparringpartner is een theoretische basis ook belangrijk. Zodat je methodisch handelt en kan uitleggen waarom je voor bepaalde interventies hebt gekozen. Dus dat je werkt op basis van een combinatie van hoofd en hart. Natuurlijk speelt gevoel een rol in je advies, maar wel altijd in combinatie met een onderbouwing. Met het werk dat wij doen raken wij mensen en dat veronderstelt vakmanschap en zorgvuldigheid.”

Ook de Ooa, wat Karen ziet als een podium waar vakgenoten elkaar kunnen vinden, is voor startende adviseurs een aanrader. “Ik vind het mooi om te zien dat de Ooa stappen heeft ondernomen om de professionalisering van ons vakgebied een positieve impuls te geven, zoals bijvoorbeeld met het ontwikkelen van de BoKS.”

# “Intern adviseren: werken met het hart van de binnenstaander en de ogen van een buitenstaander”

Intern adviseren is feitelijk veel breder dan alleen het adviseren door een intern adviseur. Uiteindelijk gaat het maar ten dele om het advies, veeleer gaat het om het bevorderen van een gezonde organisatie, een productieve werkomgeving, waar mensen tot hun recht komen en de opgaven die gerealiseerd worden. In een gezonde organisatie komt alles voor wat menselijk is, met de mooie en minder mooie dingen. Als intern adviseur kun je van binnenuit, soms gezien en soms ongezien, een belangrijke bijdrage leveren. En daarvoor hoef je niet eens adviseur te zijn. Ook als manager kun je je opstellen als intern adviseur en je bijdrage leveren.

- Door **Birgit Dewez** Business manager bij UBR Rijkconsultants

Mijn persoonlijke motto ‘werken met het hart van de binnenstaander en de ogen van een buitenstaander’ past naar mijn idee bij uitstek bij dit concept van de interne adviseur. Het hart van de binnenstaander betekent dat je met compassie de problemen en het gedoe beziet en in staat bent containment te bieden. Met het hart van de binnenstaander ben je loyaal aan de opgaven van de organisatie en de mensen die er werken. Diezelfde loyaliteit zorgt ervoor dat je de doelen, het functioneren van de hiërarchie en de mensen die er werken continu toetst. Klopt het nog steeds, zijn de juiste doelen voor ogen, leidt het beleid tot de juiste focus, gedragen de mensen zich ‘fatsoenlijk’ ten opzichte van elkaar en ten opzichte van hun stakeholders?

Met de ogen van de buitenstaander kijk je als het ware van buiten naar de organisatie. Hoe ziet de organisatie, de uitingen, de werkwijze eruit van buitenaf bekeken. Door enigszins onthecht te kijken – met de ogen van de buitenstaander – beoordeel je bijvoorbeeld het beloningsbeleid, benoemingen en relaties met de buitenwereld.

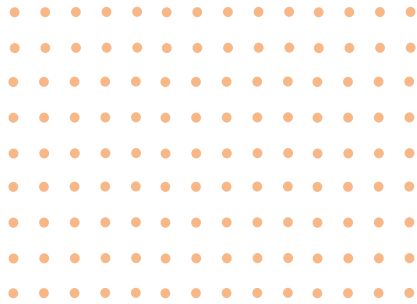
De ogen van de buitenstaander zorgen ervoor dat je kunt uitzoomen, meervoudig kunt kijken en met

meervoudige partijdigheid kunt oordelen. Dat je niet meegaat in het dominante verhaal over wat er aan de hand is, maar dat je in staat bent een behulpzaam perspectief te bieden.

De intern adviseur kan effectief conform dit motto werken. Lastiger is dit voor de extern adviseur, omdat deze feitelijk geen onderdeel van de organisatie is en meer nog dan de interne adviseur een tijdelijk verschijnsel is.

In mijn loopbaan heb ik zowel als extern adviseur en als zzp’er gewerkt en de laatste 15 jaar bij de rijksoverheid zowel in de rol als adviseur en als interimmanager voor diverse overheidsorganisaties. Het mooie daarvan is dat de ervaringen bij de ene overheidsorganisatie behulpzaam kunnen zijn bij en voor de andere overheidsorganisatie.

Ik combineer het intern ‘rijksoverheids’ advieschap/managerschap met het docentschap bij SIOO, waar ik in de afgelopen 10 jaar met Jacqueline Sibbes en sinds kort met Martine Brands, de module intern adviseren voor gevorderden geef. We puzzelen met casuïstiek, moedigen experimenten aan, reiken literatuur en inzichten aan en bekijken samen met deelnemers of die houtsnijden.



## Hieronder - in vogelvlucht - de 6 elementen waaraan we aandacht geven bij de module intern adviseren

1. Begrip en zicht op de positie als intern adviseur. De positie van, het handelen van en de verwachtingen ten aanzien van de intern adviseur kan geplot worden op meerdere dimensies: centraal en decentraal, proactief en reactief, mate van expertise van opdrachtgever, mate van afhankelijkheid van de top, operationele of strategische vraagstukken. Interne adviseurs kunnen zich over deze dimensies bewegen. Dat geeft zowel spanning als ruimte. Het benutten van die ruimte gaat soms gemakkelijker dan vaak wordt gedacht.
2. Communiceren. Uiteraard zijn de basis adviesgespreksvaardigheden van belang: soepel hanteren van gespreksniveaus en gesprekstijlen. Daarnaast is het belangeloos luisteren essentieel. Oefenen met tweekolommen instrument (Argyris) zodat je je eigen linkerkolom leert kennen, evenwicht weet te bewaren tussen pleiten en onderzoeken om productieve gesprekken te voeren. Maar ook aandachtig luisteren naar wat iemand vertelt (en wat zegt dat over die persoon en situatie), welke verhalen in een organisatie de ronde doen (wat is hip en sexy en wat is taboe), luisteren tussen de regels door en ook kunnen horen wat niet gezegd wordt.
3. Meervoudigheid hanteren. Weten welke voorkeur(en) jezelf hebt en bewust zijn dat anderen andere voorkeuren kunnen hebben. Begrijpen dat zingeven noodzakelijke reductie van meervoudigheid en complexiteit is (Weick). Inzoomen en uitzoomen, wat er op microniveau gebeurt, gebeurt dat ook macro en vice versa?
4. Advieshulp aanbieden en ontvangen: "there is helpful help and unhelpful help" (Schein), over het ongemak en kwetsbaarheid van het

### Van 'reflection on action' naar 'reflection in action'

ontvangen van hulp met zich mee kan brengen. De formule over rol wat vertrouwen (Maister) komt hierbij aan bod.

5. Rechte rug en moreel kompas. De docenten oefenen ook de functie van vertrouwenspersoon uit. Als vertrouwenspersoon kom je bij uitstek in aanraking met allerlei minder mooie kanten van de organisatie. Het belang van integriteit is groot en de moeite waard om voor te staan. Dat is bij uitstek ook een opgave voor de interne adviseur, die dat juist van binnenuit geloofwaardig kan doen. Die hoeft dat niet altijd zelf en/of alleen te doen, maar kan wel bijdragen aan aandacht daarvoor.
6. Van 'reflection on action' naar 'reflection in action'. In het moment kunnen reflecteren op wat er gebeurt en daarop (proberen) adequaat te handelen. Al handelend te onderzoeken naar wat er gebeurt en daar een zo zinvolle mogelijke bijdrage aan te geven. Soms betekent dat, dat je benoemt wat je denkt te zien en soms betekent het dat je hard moet werken om uit je eigen oordeel te blijven. En (met anderen) blijven onderzoeken: hypothesen ontwikkelen en die met collega's en opdrachtgevers blijven toetsen.

Bij dit alles ook nog een beetje humor en luchtigheid.

*Birgit Dewez is samen met Jacqueline Sibbes en -sinds kort - Martine Brands docent in de module Intern adviseren die sinds 2012 twee keer per jaar wordt aangeboden door Sioo. De docenten zijn alle drie werkzaam als interne professionals in grote (non-profit)organisaties. Jacqueline in het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG), Birgit als rijksconsultant bij de Rijksoverheid en Martine als hoofd HR Advies bij het OLVG Amsterdam.*

# Melanie Verheijden

## – RVO

Wij gingen in gesprek met Melanie Verheijden, werkzaam als coördinator en talentcoach voor RVO. Ze is lid van de Ooa en actief intervisiedeelneemster in de groep van Willeke Hink (die we ook spraken over haar rol als intern adviseur). Melanie heeft altijd gewerkt bij overheidsorganisaties. “Mijn energie zit in ‘de omgeving waarin het werk moet gebeuren’. Zoals uitvoerende diensten. Ik noem mijzelf altijd adviseur leren & ontwikkelen, met als toepassing organisatieontwikkeling. Vanuit leren en ontwikkelen kijk ik graag naar wat we samen kunnen doen om bij te dragen aan een gewenste organisatieontwikkeling.” Dat is haar inhoudelijke domein. Voor de RVO houdt ze zich bezig met het coachen van teams op talentgericht werken met de Clifton Strengths. Zo combineert Melanie de consultantrol met coachend werk. “Gedurende een traject daag ik managers en medewerkers uit om waarderend te kijken naar elkaar en de interactie in een inhoudelijk vraagstuk dat ze hebben.”

### Door de dynamiek en context heen werken

Ze heeft de afgelopen jaren binnen verschillende overheidsorganisaties gewerkt, als intern en extern adviseur. “Als intern adviseur ben je op een andere manier verbonden met de organisatie, je moet veel meer door de dynamiek en context heen werken. Voor mij zijn relatievorming en communicatie leidend in mijn aanpak. Dat betekent dat ik klankbording nodig heb met collega’s in het vak; mijn gedachten en ideeën krijgen op basis daarvan vorm. Als intern adviseur heb ik graag een groep van vakgenoten, een team van

mensen om mij heen. Om samen te bouwen, in en aan een organisatie. Het is fijn om ergens stapsgewijs naar toe te werken en dit samen te doen.”

### Brug naar de praktijk

Haar werk voor RVO is tweeledig. “Naast talentcoach ben ik ook inhoudelijk coördinator. Aan de ene kant faciliteer ik een groep collega’s om verder te groeien in hun rol. Aan de andere kant ontwikkel ik graag concepten om teams te coachen in het talentgericht werken. Ik zie mezelf als vertaler van beleid naar uitvoering. Ik denk graag mee over de grote lijnen, ideeën, ambities en strategische keuzes, maar zorg er ook voor dat deze in de praktijk goed kunnen worden uitgevoerd. Wat ik daarin steeds doe is het ontwikkelen van concepten, die zie ik als een brug daartussen, de vertaalslag.”

### Inzichten

Het wordt even stil aan de andere kant van de tafel, ze legt uit: “Door dit gesprek, terwijl ik dit zo hardop uitspreek, kom ik tot een paar inzichten, duidingen in mijn talentprofiel en hoe ik die kan benutten in mijn rol.” Terwijl ze de inzichten in haar notitieboekje noteert, vertelt ze hoe ze dit ook weer in haar huidige rol toepast. “Ik stimuleer iedereen om een notitieboekje bij zich te hebben. Om nieuwe inzichten op te doen, duidingen te vinden over wat jou uniek maakt in je rol, aanpak. Het helpt mij om bij nieuwe klussen, rollen of functies tegen een opdrachtgever te kunnen zeggen: hier kun je mij voor inzetten.”

**“Als intern adviseur ben je op een andere manier verbonden”**



### ‘Ontdek jouw unieke kracht en waarde’

Op de vraag wat ze met haar ervaring aan een startend adviseur mee zou willen geven, komt ze resoluut met twee tips: “Zorg dat je jezelf heel goed leert kennen en waarderen. Gebruik daarvoor de Clifton Strengths en een coach, besteed daar tijd en geld aan. Uiteindelijk ben je als adviseur je eigen instrument. Het maakt je sterker en je zult merken dat het werk leuker wordt. Het helpt je om jezelf te positioneren maar ook om overeind te blijven als de context en dynamiek aan je gaat trekken of je in verwarring brengt. Dat is onherroepelijk, dat gebeurt als intern adviseur.”

### Reflectie en verdieping door intervisie

“Ga samen intervisie doen!” Dat is de tweede tip en voor haar persoonlijk de belangrijkste. “Intervisie heeft mijn rol, inzichten, reflectie maar ook mijn positionering als adviseur zo’n ongelooflijke boost gegeven. Het leert je inzien dat er bepaalde vraagstukken, dilemma’s en situaties zijn, waar je steeds opnieuw tegenaan loopt, die horen bij je positie als adviseur.”

### Een geweldig concept

Voor een recente opdracht zette ze een ontwikkeltraject op, géén klassiek managementdevelopment traject, maar een ‘leerproces’. Waarbij leidinggevers als leergroep werden georganiseerd rond een integrale, complexe beleidsopgave waarvoor ze een deelverantwoordelijkheid droegen. En waarin ze al lerende een stap verder zetten in het omgaan, doorwerken van de dilemma’s die ze daarin met elkaar tegenkomen.



**Naam:** Melanie Verheijden  
**Studie:** Frans, Letterkundige en Politicologie  
**Werkervaring:** Sinds augustus 2002 werkzaam als organisatieadviseur binnen diverse overheidsinstanties. In augustus 2021 begon ze bij haar huidige werkgever, RVO Rijksdienst Voor Ondernemend Nederland  
**Leeftijd:** 49 jaar  
**Boeken tips:** “De juiste vraag” van Joris Brenninkmeijer en Mieke Voegt.

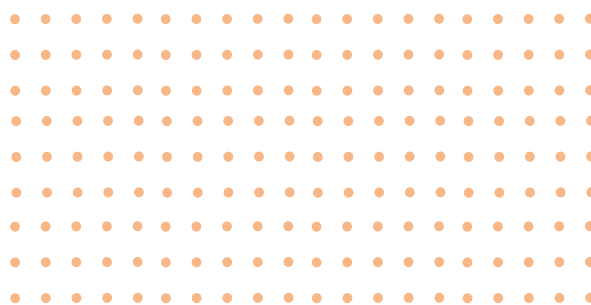
“Ik zie dit nog steeds als een geweldig concept, misschien wel één van mijn beste ideeën ooit.”

### Expertise overbrengen

“Omdat ik intervisie wilde met vakgenoten, een breder netwerk vinden en opbouwen, besloot ik mij aan te sluiten bij de Ooa. Het niveau van professionaliteit binnen de Ooa spreekt mij aan.” Melanie ziet kennisdeling van eigen expertises wel zitten; voorzichtig spreekt ze de ambitie uit om binnen de vereniging collega’s te enthousiasmeren om zich te verdiepen op hun sterke punten: ‘ken je kracht als adviseur’.

# Lekker onverstoorbbaar werken aan je kennis en kunde





Er zijn steeds meer mensen te vinden binnen organisaties die zelf fraaie verandering realiseren of anderen daarbij helpen. De tijden dat je daarvoor per se langs externe bureaus moest gaan is allang voorbij. Veel advieshandigheid en veranderkennis heeft zijn weg naar interne adviseurs gevonden. En dat is maar goed ook. Want als ik één ding geleerd heb, dan is dat dat de enige mensen die een verandering scherp en krachtig kunnen krijgen, de mensen zijn die er zelf met de neus op zitten. Alleen zij kunnen zien wat er werkelijk speelt rond een vraagstuk, kunnen adviezen of aanpak scherp krijgen en houden, en ontdekken hoe ze het in hun handelen tot leven brengen. Hoe wezenlijker een verandering, hoe sterker dat zo is. Probeer maar eens op afstand de jeugdzorg mooi te maken, of dienstverlening klantvriendelijk te maken of een handelsketen duurzaam. Je hebt bovendien als interne adviseur meer mogelijkheden voor lange adem of om een spannende aanpak eerst maar eens onder het maaiveld uit te proberen. Je kent bovendien de ongeschreven regels binnen de organisatie beter en hebt binnenshuis al een netwerk waar je een beroep op kan doen.

- Door **Hans Vermaak** Organisatieadviseur, schrijver, onderzoeker en docent. [www.hansvermaak.nl](http://www.hansvermaak.nl)

Toch is het niet allemaal goed nieuws. Interne adviseurs hoor ik vaak verzuchten dat het niet meevalt gezag af te dwingen, positie te pakken en ruimte voor vernieuwing te maken. Dat draagt bij aan een rijtje problemen zoals dat het lastig is nee te zeggen tegen opdrachten, of dat je geen tijd krijgt een problematiek eerst te begrijpen voor je een oplossing aandraagt, of om met andere oplossingen aan te komen dan de opdrachtgever al in gedachten heeft. (Externe adviseurs zullen er ook wat van herkennen, maar dit speelt sterker bij interne adviseurs.)

Onder dat soort vervelende condities, heb je voor je het weet te veel of irrelevant werk aan je broek of zit je vast aan een aanpak die niet opgewassen is tegen de weerbarstigheden die er spelen – al was het maar omdat je opdrachtgevers volgt die er zelf ook niet zoveel verstand van hebben. Dat laatste zeg ik niet vanuit een cynische bui: bij alles wat echt vernieuwend is geldt het principe dat ‘wat hoort, niet werkt en wat werkt, niet hoort’. Wat vertrouwd is, wordt het vaakst gevraagd maar dat is meer van

hetzelfde en gaat de vernieuwing niet brengen. Wat niet vertrouwd is, is daarentegen vaak onbekend en in ieder geval slecht begrepen. Dit alles impliceert dat je als adviseur bijna altijd je opdrachtgevers moet gidsen en de condities van je opdrachten moet oprekken. Anders is de teleurstelling al tevoren ingebakken.

Dat geeft zicht op wellicht de belangrijkste uitdaging voor interne adviseurs: het onverstoobar werken aan de eigen kennis en kunde. Want adviseurs hebben zelden veel formele macht: hun invloed is gebaseerd op hun expertise. Door je verstand van zaken dwing je gezag af, niet omdat je het voor het zeggen hebt. Externe adviseurs hebben altijd een prikkel van buiten om aan hun expertise te werken: het is nodig om werk te acquireren. Je moet iets in de etalage kunnen leggen: concepten en verhalen die klanten overtuigen dat ze bij jou aan het goede adres zijn. Die prikkel is er minder voor internen,

zelfs als er interne verrekening plaatsvindt. De genoemde verzuchting van interne adviseurs om gezag af te dwingen, positie te pakken en vernieuwingsruimte te pakken zie ik als een gewenste en blijvende geheugensteun om die prikkel eigenstandig te organiseren: het eigen leren als deel van je dagelijks werk in te bouwen en expertise te kweken – ook al vraagt daar niemand om en is de waan van de dag altijd zo dat het zomaar sneuvelt als je niet goed oppast. Wie daar onverbiddelijk in is, wordt steeds beter als adviseur. Komt er dan bijvoorbeeld een opdrachtgever langs met de opdracht “doe maar een gedragscode en een vertrouwenspersoon” als er een historie is van grensoverschrijdend gedrag en machtsmisbruik, dan heb je de munitie in huis om de ontoereikendheid van die opdracht te onthullen, de opvattingen erachter op te rekken en een geloofwaardiger benadering te legitimeren.

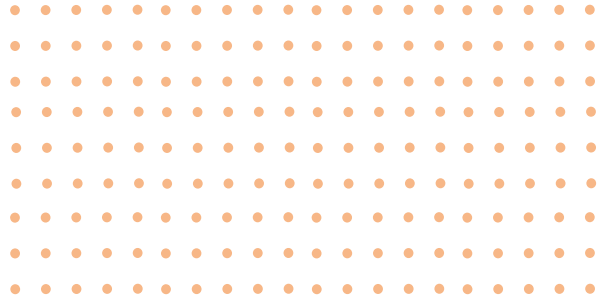
Toch is dat streven naar gezag om opdrachtgevers mee te nemen wat mij betreft niet het belangrijkste waarom je aan kennis en kunde zou moeten werken. Wellicht nog belangrijker is dat je impact wilt hebben rond wezenlijke organisatievraagstukken en veranderopgaven. Dat gaat niet over betere voorwaarden waaronder je werkt, maar om de grotere meerwaarde van je werk. Nou zijn vraagstukken lang niet allemaal simpel. Dus die verlangen passende inzichten en handigheid. Ik zie echter met regelmaat in organisaties dat organisatieconcepten worden opgepakt die maar slecht begrepen worden. Dan zie je bijvoorbeeld dat zelfsturing wordt ‘ingevoerd’. Of klantvriendelijkheid wordt ontwikkeld zonder een klant erbij. Of een nieuwe cultuur via een rijtje normen en waarden wordt gecommuniceerd naar medewerkers. Dat kan allemaal niet werken. Want die benaderingen staan op gespannen voet met je ermee wil bereiken; sterker nog, ze ondergraven die juist. Dat kan gebeuren als je niet genoeg verstand van – en gevoel voor – zulke specifieke onderwerpen hebt. Die valkuil laat zich alleen vermijden door het steeds tijdig verdiepen van kennis en kunde. Zodat je weet wat zo’n idee eigenlijk voorstelt, wat de schaduwkant ervan is,



wat werkt en wat niet en het in de vingers krijgt. Nou kan je als interne adviseur denken: geldt dat niet vooral voor die grote trajecten waar ervaren adviseurs bij gevraagd worden? Geldt dat niet minder voor lokale trajecten waar ik me tegen aan bemoei? Nee, dat is niet zo. En dat lijkt best verrassend. Het komt omdat de omvang van verandering op gespannen voet staat met de diepgang van verandering. Je kan je dat zo voorstellen. Een organisatiebrede verandering is vaak formeel, top down, projectmatig. Denk aan een reorganisatie. Dat lukt bij opgaven die je netjes planmatig kan beheersen, overzichtelijk zijn, niet al te complex. Maar zo’n brede ordelijke aanpak schiet al gauw tekort als het om complexere zaken gaat, zoals de samenwerking van een medisch team rondom de patiënt, of de magie van een toneelvoorstelling of de bijzondere maaltijd in een restaurant. Die krijg je eigenlijk pas te pakken als je het samen met betrokkenen, op maat, onderzoekend, kleinschalig doet. Met finesse. Kortom: lokale veranderingen zijn bij uitstek geschikt om complexe opgaven op te pakken. En laten nou juist interne adviseurs toegang hebben tot dat soort lokale opgaven. Dat is goed nieuws. Het betekent dat vele mensen in hun eigen omgeving de wereld een stuk mooier kunnen maken.

Dat mooier maken gaat eigenlijk verder dan het vraagstuk waar je aan werkt. Als het complex is, is de opgaaf vaak niet alleen multi-factor maar ook multi-actor: allerlei mensen naast jijzelf hebben er bijdragen aan te leveren. Dat betekent dat als jij heel wat inzicht en handigheid hebt, dat toch niet genoeg is. Anderen hebben dat ook nodig om hun





stenen bij te dragen. Waar succes vele vaders en moeders heeft, beperkt je rol als adviseur zich niet tot het aanpakken van het vraagstuk maar professionaliseer je betrokkenen onderweg net zo goed. Coproductie impliceert zo het verstrengelen van presteren en leren - als deel van je opdracht. Je helpt een traject realiseren en je ontwikkelt de organisatie tegelijkertijd. En die mogelijkheid laat zich het best lokaal grijpen op menselijke maat en met de lange adem die interne adviseurs makkelijker kunnen opbrengen. Die lopen jaren mee. Soms scheidt het besef dat je vooral lokaal diepgang bereikt ook ongemak: het zou toch fijn zijn als ook anderen er hun voordeel mee kunnen doen, als die het wiel niet opnieuw hoeven uit te vinden, als vernieuwing groeit en spreidt? Je ziet dan de woorden langskomen als 'opschalen', 'kopiëren' of 'uitrollen'. De ambitie is terecht, maar het risico van dat soort schaal-maken is dat je alle anderen tot volgers bombardeert die niet meer zelf oplossingen op maat hoeven te verzinnen of al doende kundiger worden. En daarmee is wat opgeschaald wordt op de nieuwe plekken al gauw een verwaterde versie van het inspirerende voorbeeld. Interessanter is het daarom om een vloot van kleinere initiatieven onderling te verbinden: dan gaat het spreiden van vernieuwen gelijk op met het overal zelf ook blijven vernieuwen. Die verbindingen zijn enerzijds tussen allerlei gelijksoortige omgevingen: de docenten hier die uitwisselen met de docenten daar, de politiemensen hier met de politiemensen daar. Ze versterken professionaliteit door taal te geven aan wat werkt en dat te delen met vakgenoten elders. Anderzijds zijn er verbindingen tussen ongelijksoortige omgevingen zodat die arena's niet blokkerend werken of - beter nog - actief verdere vernieuwing steunen: de onderwijsontwikkeling van docenten in relatie gebracht tot ICT-systemen van een school of de strategische keuzes van College van Bestuur. Zodra namelijk een deel van een organisatie in beweging komt, scheidt dat spanningen met andere delen -

**“Kern van mijn betoog is dat het onverstoobar werken aan eigen kennis en kunde”**

wat dan weer een bron voor vernieuwing aldaar is. Dit vraagt vertaalslagen van de ene arena naar de andere - die overigens nooit perfect kunnen of hoeven te zijn. Zo komen we uit op enerzijds taal scheppen en anderzijds vertalingen maken opdat vernieuwing niet opgesloten blijft in jouw eigen omgeving maar juist besmettelijk wordt.

De optelsom van dit alles is en blijft hetzelfde: interne adviseurs zijn bij uitstek geschikt om verschil te maken. Door zelf veranderingen mee te realiseren, maar dus ook door van alles daaromheen: door zelf rond elke klus kennis en kunde te verzamelen, door

opdrachtgevers daarbij te gidsen, door betrokkenen met wie je het oppakt te professionaliseren en door vernieuwing te spreiden en te verbinden met elders. Mijn stelling is dat alles eromheen net zo belangrijk is als het klaren van de klus waarvoor je gevraagd wordt, omdat het anders een vlakke boel wordt, maar

ook omdat juist dat eromheen zorgt voor bredere en langere impact. Die kansen wil je niet laten liggen. Het organiseren van eigen leren is daarmee niet alleen een investering in jezelf, een motiverende verdieping van je vak of een cadeau voor hard werken. Dat is zelfs een riskante zienswijze, want het verwordt daarmee tot een luxe waar je te gemakkelijk afstand van doet als op het werk een beroep op je wordt gedaan en de waan van de dag langskomt.

Kern van mijn betoog is dat het onverstoobar werken aan eigen kennis en kunde de enige manier is om je loyaliteit aan de organisatie en haar opgaven waar te maken. Zonder dat is er niet genoeg scherpte, niet genoeg gezag, niet genoeg taal en verhaal, niet genoeg spreading. Wellicht voelt het als een disciplinerende boodschap dat je dit als adviseurs zelf moet organiseren, omdat niemand dat zomaar genoeg voor je doet. Maar het lijkt me ook een bevrijdende gedachte voor elke interne adviseur die het weer eens te druk heeft en inspiratie wenst.

# Peter van den Raadt en Sander Cedee

## - Gemeente Amsterdam

We spraken met Peter van den Raadt en zijn collega Sander Cedee. Beiden werken ze als intern adviseur bij de gemeente Amsterdam. Wat ze nog meer gemeen hebben is dat ze allebei CMC'er zijn en lid van de Ooa. "Ik heb een opleiding gedaan bij Sioo, vertelt Peter, omdat ik meer kennis wilde opdoen over verander- en organisatiekunde. Doordat Sioo een ATP-opleidingsinstituut is, word je na het afronden van je opleiding ook meteen CMC'er. De manier van denken die je vanuit de opleiding wordt aangeleerd helpt me in het werk dat ik nu doe. Gisteren hadden we bijvoorbeeld een bijeenkomst waarin het maken van rijke beschrijvingen aan de orde werd gesteld. Toen kwam mijn opgedane kennis heel goed van pas." Peter vertelt dat ook het interessante en brede aanbod van workshops en masterclasses vanuit de Ooa hem helpen om zijn CMC-schap op orde te houden.

### CMC'er worden vraagt om zelfreflectie

Sander vult aan: "Ik vond de aanloop om CMC'er te kunnen worden heel mooi. De vragen die je jezelf dan stelt, nodigen je uit om stil te staan bij jezelf. Wat doe ik en hoe verhoud ik me daartoe? Dit voelde echt als een soort reset, een opfrissing. Ook word je meer bewust van de BoKS, hoe adviseurschap werkt en welke dynamiek hierbij komt kijken." Beide mannen benadrukken dat het CMC-schap ook veel voordelen biedt voor de organisatie. "We zijn met vijf CMC'ers binnen de gemeente Amsterdam en we hebben regelmatig overleg," aldus Sander. "We proberen ook veel dingen terug te geven binnen de organisatie. Binnenkort organiseren we bijvoorbeeld een sessie over de gedragscode van de Ooa." Peter vult aan: "Daarbij gaan we dieper in op vragen als: wat betekent dit voor jou als adviseur?

De gedragscode is een essentieel onderdeel van ons werk en omdat we ACP-bureau zijn hebben we onder elke opdracht staan dat we aan de gedragscode voldoen."

### Aanvoelen of Inleven

Zowel Sander als Peter zijn altijd werkzaam geweest als adviseur binnen organisaties. Sander vertelt dat dit eigenlijk langzaam zo gegroeid is. "Ik heb nooit voor een splitsing gestaan; ga ik voor mezelf beginnen of bijvoorbeeld aan de slag bij een adviesbureau. Peter benadrukt: "Eigenlijk is advieswerk in essentie overal hetzelfde, of je nou intern of extern adviseur bent. Maar het maakt het een stukje makkelijker als je de organisatiecultuur en de mensen kent," aldus Sander. "Helemaal bij een organisatie zoals de gemeente Amsterdam waar ruim 19.000 fte werkt. Ik vind het persoonlijk erg fijn om voor een non profit organisatie te werken. Je werkt om iets te verbeteren binnen de organisatie, maar tegelijkertijd doe je dit ook om de burger en ondernemer meer vertrouwen te geven in de gemeentelijke overheid."

### Creëer geen machtsspel

Dat advies soms ook kan schuren zijn beide mannen het over eens. "Het vereist lef aan beide kanten, de kant van de adviseur en de kant van de organisatie. Je komt elkaar, anders dan een extern adviseur, altijd weer tegen. Dat maakt dat het heel belangrijk is om je onafhankelijkheid te bewaren," vertelt Peter. "We moeten er echt voor waken dat we niet in een machtsspel komen. Dit vraagt ook iets van de ACP-organisatie die dit moet faciliteren."

>>



**Naam:** Sander Cedee  
**Bedrijf:** Gemeente Amsterdam  
**Werkervaring:** Werkzaam sinds 2005 bij de Gemeente Amsterdam. Ooit begonnen bij KLM, bij de Gemeente voornamelijk advieswerk gedaan, sinds 2015 (officieel) Organisatieadviseur CMC'er  
**Boekentips:** Alan Watts, "Out of Your Mind" en "On the Taboo Against Knowing Who You Are"

Quote: 'Wie wat vindt, heeft slecht gezocht' (Rutger Kopland)

In relatie met "omarm de chaos" (tip van Peter): interessant: Human Systems Dynamics : Human Systems Dynamics Institute (hsdinstitute.org)



**Naam:** Peter van den Raadt  
**Bedrijf:** Gemeente Amsterdam  
**Werkervaring:** Werkzaam sinds 2001 bij de gemeente Amsterdam. Van 1990 tot 2001 bij de NV HTM (Haagsche Tramweg Maatschappij).

Diverse management- en adviesfuncties bekleed. Sinds 2015 organisatieadviseur.

**Boekentips:** "Omarm de chaos" van Jan Rotmans. Hoogst actueel. "De onbevreesde organisatie" (The Fearless Organisation) van Amy C. Edmonson, met als ondertitel: "Creer psychologische veiligheid op de werkvloer om innovatie en groei te stimuleren"



### Scherpte, objectief en zelfreflectie

“Scherp blijven en over zelflerend vermogen beschikken zijn belangrijke aspecten in ons werk,” vertelt Sander, “zowel in ons eigen functioneren als in onze adviezen naar de organisatie. Objectief blijven kijken is hierin ook een aandachtspunt; wat is objectief observeren en hoe doe je dit?” Er wordt binnen de gemeente Amsterdam veel aandacht besteed aan deze (persoonlijke) ontwikkeling vertellen Sander en Peter. “We hebben maandelijks teamoverleg, doen intern aan intervisie en er zijn diverse vakgroepen. Advieswerk vindt echt op meerdere niveaus plaats. Je leert natuurlijk veel uit boeken en methodieken, maar wat je hier vaak niet terugvindt is de ‘menselijke kant’. Wat gebeurt er in relatie met mensen die je adviseert en welke emoties komen hierbij kijken. De antwoorden vind je vaak in jezelf,” vult Sander aan. “Mijn advies aan jonge startende adviseurs is om zoveel mogelijk jezelf te leren kennen, zelfreflectie is zo belangrijk.” Op de vraag hoe

## ‘Zelfreflectie is zo belangrijk’

je dit dan doet adviseert Sander om regelmatig tijd te blokken voor niks. “Je zult zien dat dit reflecteren enorm resoneert, je komt dan vanzelf op nieuwe gedachten, ingevingen en acties. Maar ook intervisie is een mooi middel voor zelfreflectie,” vult Peter aan. “Het is niet voor niks dat ik naast de interne intervisie ook meedoe aan Intervisie binnen de Ooa. Het geeft je zoveel nieuwe inzichten en het sparren met vakgenoten uit andere branches is ook heel verhelderend.”

### Begeleiden van jonge startende adviseurs

“Ik vind het een uitdaging om startende adviseurs te begeleiden, want er komt nogal wat op je af als je net begint,” aldus Peter. “Hoe ga je bijvoorbeeld om met de blauw-gele druk die een bureaucratische organisatie met zich meebrengt? En wat dacht je van zaken die politiek gevoelig liggen, dit legt indirect ook een druk op het gebied waar je de opdracht uitvoert.” Een advies wat beide heren geven aan de jonge adviseur is dat je niet te veel probeert toe te geven aan het wegdrukken van je eigen professionaliteit. “Je grenzen kunnen aangeven is belangrijk in ons vak. Vandaar dat ik ook elke keer die zelfreflectie benadruk,” vertelt Sander.

### Complexere advisering

Over de vraag welke externe factoren veel impact hebben op hun werk, moeten zowel Peter als Sander even nadenken. “Als je nu kijkt naar het opgavegericht werken wat gestimuleerd wordt vanuit het collegeakkoord dan is dit wel een verandering wat invloed heeft op ons werk. Hier komen een aantal grote bestuursopdrachten uit die dwars door de organisatie gaan, zoals bijvoorbeeld de energietransitie en kansen in gelijkheid in het onderwijs.” Sander voegt toe: “Wat het complex maakt, is dat je beleidsterreinen hebt die je verticaal kunt organiseren, maar deze ook vaak horizontaal door de organisatie heen lopen. Je krijgt dan een soort matrixorganisatie. Dit is heel anders dan 10 jaar geleden. Vroeger had je bijvoorbeeld een afdeling groen, die heel uitvoerend bezig was met het schoonhouden van de plantsoenen. Tegenwoordig is dit veld veel diverser en gaat het over duurzaamheid, sedemdaken en uitstoot kantoren beperken. Dit vraagt iets van onze advisering, want dit gaat veel dieper.”



# “Leren, ontwikkelen en reflecteren; dat is bij uitstek waar de Ooa als vereniging haar leden bij kan helpen”

De Ooa wil de professionalisering van adviseurs en het adviesvak ondersteunen en bevorderen. We waarderen een actieve houding van onze leden en stimuleren het aanbieden van workshops of activiteiten voor en door onze leden. Dit faciliteren we door het aanbieden van een platform op onze website waarop opleidingen, trainingen, cursussen, seminars en workshops worden aangeboden. Om te beoordelen of het aanbod past bij onze vereniging is er een commissie Toetsing en Toelating opgericht.

We vroegen Manon de Caluwé, adviseur en partner bij Common Eye en lid van de commissie Toetsing en Toelating, waarom ze dit onderdeel van de Ooa zo belangrijk vindt.

“Voor het adviesvak bestaat geen speciaal diploma, maar natuurlijk kunnen adviseurs wel degelijk een ‘vak’, aldus Manon. “Ze weten alles van strategievorming, organisatie-inrichting of -ontwikkeling, veranderingkunde, samenwerkingskunde, en zijn in staat om mensen en organisaties op dit vlak mee te nemen en goed bij te staan. Maar het ‘adviseur zijn’ op zich, de kennis en vaardigheden die daarbij komen kijken, die leren we veelal door te doen. Gelukkig doet vrijwel geen adviseur dat alleen: adviseurs hebben collega’s en vakgenoten om zich heen om samen te leren, te reflecteren en te ontwikkelen. En er is natuurlijk het nodige opleidings- en ontwikkelingsaanbod beschikbaar. En dat is nu bij uitstek waar de Ooa als vereniging bij kan helpen. Een eerste stap daarin is mooi, relevant en nuttig aanbod voor professionele ontwikkeling ontsluiten via de vereniging. Er is zoveel goed aanbod, niet op de laatste plaats binnen de eigen vereniging. Een minimale randvoorwaarde is dat iedere adviseur, ieder lid, dat aanbod weet te vinden en kan gebruiken om zijn eigen ontwikkelpad vorm te geven.”

## Een plek waar je terecht kunt

Manon vertelt dat ze graag haar bijdrage levert aan de werkgroep, omdat ze het belangrijk vindt dat adviseurs met en van elkaar kunnen leren. “Adviseurs moeten van veel markten thuis zijn, hebben veel verschillende vaardigheden nodig. Zeker in deze tijd, waarin de vraagstukken echt complex zijn en veel

vragen van adviseurs. Iedere adviseur heeft weer zijn eigen werkwijze, vak en profiel,” vertelt Manon. “Ik denk dat de Ooa enorm relevant is en blijft wanneer ze voor adviseurs een logische plek is om zich toe te wenden bij ontwikkelvragen, aanvullend op wat je uit je eigen netwerk haalt of het bureau waar je werkt. Dit merk ik ook als partner van adviesbureau Common Eye. Onze adviseurs zijn iedere dag bezig met professionele ontwikkeling, en willen dat soms doen met behulp van goed aanbod. Hoe mooi is het dan als je je ook tot je eigen beroepsvereniging kunt wenden.”

## Het fundament is gelegd

Op de vraag wat ze in de toekomst hoopt te bereiken met de commissie Toetsing en Toelating antwoordt Manon: “Ik vind dat we nog maar net zijn gestart en ik denk dat er nog veel werk te doen is om de

ambitie te bereiken die ik net beschreef. Een wezenlijk onderdeel vind ik ook hoe we als adviseurs ‘voor op de golf’ blijven. De vraagstukken worden complexer, worden steeds vaker in netwerkverband opgepakt en steeds meer organisaties

maken veranderingen door om zich voor te bereiden op de toekomst. Als adviseur komen wij op veel plekken, zien en ervaren we hoe organisaties hiermee bezig zijn en mogen we organisaties hierbij helpen. De kans is groot dat we ook gaan nadenken met elkaar welke implicaties dit heeft voor het adviesvak. Welke competenties of vaardigheden moeten we verder uitbouwen? Welke uitdagingen komen wij als adviseurs tegen? Er ligt nog een mooie tijd voor ons met veel uitdagingen voor het adviesvak,” sluit Manon af.

**‘Samen leren, reflecteren en ontwikkelen’**



# Ontzorgen of ontwikkelen?



Veel interne adviseurs voelen zich verantwoordelijk, werken hard en ervaren daar weinig waardering voor. Ze vinden vaak moeilijk gehoor bij hun klanten en voelen zich speelbal van het organisatiepolitieke krachtenveld waarin ze opereren. Hoe komt dat en kan het ook anders?

- Door [Paul Kloosterboer](#)

Bij vraagstukken als deze is het maar net door welke bril je kijkt. Bestuurders en topmanagers zien 'hun' adviseurs bijvoorbeeld graag als hulptroepen om nieuwe ontwikkelingen te signaleren en agenderen, afgesproken beleid handen en voeten te geven en de uitvoering ervan te bewaken. Het moet hen helpen meer grip te krijgen op hun organisatie van professionals, die van nature sterk neigt naar autonomie. Daarom vragen ze naast strategisch advies om het managen of coördineren van projecten, implementatieklussen, control-taken en wat dies meer zij.

Uitvoeringseenheden komen handen en voeten tekort en willen vooral hulp bij het uitvoeren en zeker voor alles wat 'er nog bij' komt. Ze willen bovenal ontzorgd worden. Ze zijn beducht voor adviseurs die nog meer werk komen aandragen, langs elkaar heen werken, elkaar tegenspreken of die de politiepap op hebben. Liefst één loket voor wensen en klachten dat hier opvolging aan geeft, zonder bureaucratische kastje-naar-de-muur taferelen. Of het nu om het kernproces gaat of om bedrijfsvoeringskwesaties.

De adviseurs rennen zich ondertussen het vuur uit de sloffen om de veelheid van - veelal informeel verstrekte - vragen en opdrachten te verwerken en op te lossen. Daarbij raken ze verstrikt in tegenstellingen tussen de uiteenlopende behoeften en belangen van bijvoorbeeld:

- opdrachtgevers en klanten in kringen van bestuur, management en uitvoering;
- uitvoeringsonderdelen en teams onderling;

- andere adviesdiensten versus de eigen collega's;
- eigen behoeften aan professionele autonomie en zingeving.

Omdat veel werk informeel gecontracteerd en dus onzichtbaar is, is ook de hoeveelheid ervan moeilijk te overzien en te managen. In Shared Service Centra verloopt de contractering weliswaar explicieter, maar de tegenstellingen worden er niet minder om. Verder vraagt het leveren van maatwerk samenwerking en co-creatie tussen de stafafdelingen onderling en met het kernproces. Maar iedereen voelt zich al overbelast en wil niet lastiggevalen worden met de sores van anderen. Daarbij is er weinig idee waar de integrale vragen eigenlijk thuishoren. Zo is iedereen heel druk en tegelijk is er onvrede over resultaten, effectiviteit en efficiency.

Strategischer adviseren naar managers en bestuurders, sneller en beter afgestemd adviseren en ondersteunen van de uitvoering en meer en beter samenwerken. Dat is het boodschappenlijstje voor (managers van) adviesdiensten. Die praten en regelen zich op hun beurt een slag in de rondte om hun klanten tevreden te stellen. Interne adviseurs krijgen hun opdrachten daardoor vaker van hun bazen dan van hun eigenlijke klanten. Hetgeen onbedoeld weer nieuwe ruis en verstrikkingen creëert. Allemaal in noeste pogingen goed werk te leveren!

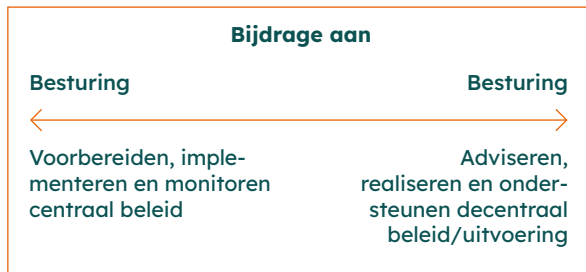
*\* Dit artikel is een sterk verkorte versie van het artikel 'Ontzorgen of ontwikkelen: vitaler adviseren in organisatorische netwerken' in Tijdschrift voor Begeleidingskunde, 2020 #2*





### Het kan anders!

Een onderliggend systeemdilemma is de mate waarin interne adviseurs bijdragen aan bestuurlijke/managerial belangen en behoeften of aan die van



Figuur 1: Kerndilemma intern adviseur de uitvoering.

Dit dilemma lijkt onoplosbaar. Hoe meer je de top bedient en ontzorgt, hoe minder de onderdelen of eenheden zich gezien en geholpen voelen en vice versa. Met alle stereotype beeldvorming en gedragdynamieken van dien. Wat ruimte geeft, is om dit dilemma te zien als twee onafhankelijke keuzes. Projecteren we die in een kwadrant, dan verschijnen vier mogelijke interne adviesstrategieën.

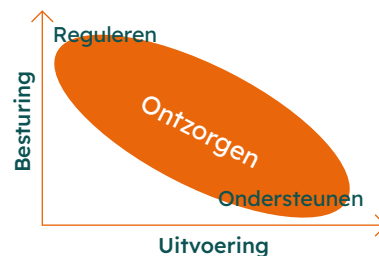


Figuur 2: Interne adviesstrategieën

In het reguleren en ondersteunen herkennen we gemakkelijk het ontzorgen van het bestuurlijk niveau respectievelijk de uitvoeringseenheden. Het zijn eenzijdig partijdige benaderingen, die zich

richten op een deel van het systeem, in plaats van op het geheel. Het andere deel voelt zich logischerwijs niet gezien en erkend en wantrouwt de adviseurs. De klantgroep die men wel 'bedient' raakt zowel verwend als geïrriteerd dat adviseurs voor hen denken en doen: 'aangeleerde hulpeloosheid'. Desalniettemin is ontzorgen welhaast de religie van de bureaucratie.

Zowel vanuit de ontstaansgeschiedenis, als omdat interne klanten menselijkerwijs primair steun zoeken voor eigen zorgen en belangen. Systemisch leidt dit tot symptoombestrijding en verzwakking van het geheel in plaats van versterking.



Figuur 3: Ontzorgen versus ontwikkelen

Het kwadrant brengt echter ook twee alternatieven in beeld: ontwikkelen via faciliteren en verbinden. Deze strategieën zijn erop gericht de organisatorische eenheden zelfredzamer te maken én de onderlinge verbindingen te versterken.



# Jouw plek tussen de sterren

‘Een speelse methodiek ontwikkeld door de Wetenschappelijke Raad’



Hoe is de methodiek ontstaan en wat kunnen we er nu eigenlijk mee? We hebben het gevraagd aan Paul Kloosterboer. Paul is lid van de WR (Wetenschappelijke Raad), actief lid van de Ooa, docent, schrijver van diverse boeken en publicaties, podcast-maker en sinds 2012 zelfstandig adviseur en coach.

“in 2018 vergaderden we met de WR tijdens een Ooa-filmfestival. Het ging over het updaten van de de BoKS (Body/Basics of Knowledge en Skills) van de Ooa. Dat is overigens nog steeds een actueel thema in onze vereniging. In de wandelgangen ontstond toen het idee dat we naast een BoKS iets nodig hebben om onze eigen unieke positionering in de advieskosmos te kunnen bepalen.” Sindsdien is al brainstormend en knutselend in de WR een methodiek ontwikkeld.

De methodiek heeft in de aanloop verschillende namen gekend: het vignettenspel of sterrenspel. Maar uiteindelijk heeft het de naam gekregen: ‘Jouw plek tussen de sterren’.

**Het versterkt je eigen beroeps-identiteit.  
Het verrijkt je!**

“Door je als professional in de speelse methodiek te begeven, word je bewuster van de diversiteit aan modellen en concepten waarmee in ons vak gewerkt kan worden. De modellen hoef je niet allemaal te kennen maar het helpt wel er weet van te hebben. Door hier speels mee om te gaan scherp je ook je eigen positionering aan.”

In een pitch van Paul van een klein kwartier kun je meer te weten komen over de werkwijze van de methodiek. Daarnaast is er een uitgebreid videocollege waarin Paul ingaat op de wijsheid van het lichaam, de lijfelijke resonantie die als informatiebron in het spel ook mee doet.

“De methodiek is leuk en leerzaam, maar ook spannend en ongemakkelijk tegelijkertijd. Iedereen wint, het is geen kennistest! Het is juist heel waardevol als je iets nog niet kent. Kunst is er zo onbevengend mogelijk in te gaan, en zoveel mogelijk ontdekkingen te doen.”

Wat mag volgens jou niet ontbreken in deze methodiek? Maak een vignetten planeet van jouw favoriete adviesconcept. Stuur je Ooa vignet naar [info@ooa.nl](mailto:info@ooa.nl)

# Videocolleges

In het najaar van 2022 starten we met een reeks van videocolleges met zeer interessante sprekers! Deze reeks is bedoeld om bij te dragen aan de professionele ontwikkeling van een ieder die werkzaam is in de praktijk van onderzoek en advisering. Elke spreker zal vanuit zijn of haar vakgebied en onderzoeksbelangstelling een videocollege verzorgen van een uur vanuit de studio van Leeuwendaal, met aansluitend nog wat ruimte voor vragen en discussie. Alle leden van Ooa krijgen (kosteloos) de mogelijkheid om deze videocolleges online (live) te volgen.

## 4 oktober 2022: aftrap Videocollege door Prof. dr. Mark van Twist, Tellen = vertellen

Mark van Twist is decaan en bestuurder van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Hij is daarnaast hoogleraar Bestuurskunde, in het bijzonder bestuurs- en beleidsadviesing in publiek-private context, aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en wetenschappelijk directeur van de post-master opleiding Internal Auditing & Advisory (IAA) aan de Erasmus School of Accounting & Assurance. Hij is op dit moment tevens voorzitter van de Orde voor organisatieadviseurs (Ooa).



### Tellen=vertellen

Iedere adviseur werkt er wel mee of krijgt ermee te maken: tellingen, metingen, schattingen en berekeningen. Overheden en bedrijven verwachten en verlangen een overtuigende onderbouwing voor advisering, zeker als het spannend wordt. Niet zelden spelen kwantitatieve gegevens daarbij een prominente rol.

Mark van Twist vertelt in dit videocollege, welke de aftrap is van een reeks, over zijn onderzoek naar dit thema: de praktijk van tellen – die eigenlijk heel dicht ligt tegen de praktijk van vertellen (maar dan met andere middelen). Zijn bevindingen en conclusies zijn interessant voor een ieder die in de praktijk met verzamelingen en visualisaties van getallen werkt of daarmee te maken krijgt.

## 2 november 2022 Videocollege door Prof. dr. Danielle Zandee

Danielle P. Zandee is Nyenrode hoogleraar Duurzame Organisatieontwikkeling, zelfstandig adviseur en lid van de Ambachtsschool voor organiseren en veranderen. Binnen het werkveld van organisatieontwikkeling ligt haar focus op appreciative inquiry als participatieve onderzoeksmethode en veranderaanpak. Als actie-onderzoeker begeleidt en bestudeert zij processen van organisatieverandering en sociale innovatie rond vraagstukken in het publieke domein.



Vanuit een kritisch waarderend en relationeel constructionistisch perspectief helpt Danielle bij het ontwikkelen van innovatieve kennis en nieuw handelingsrepertoire. Danielle heeft een PhD in Organizational Behavior van Case Western Reserve University in Cleveland. Zij is past-chair van de Organization Development & Change divisie van de Academy of Management.

Het thema van het videocollege is: samen onderzoekend veranderen. Hoe doe je dat? De inhoud volgt, houd onze website [www.ooa.nl](http://www.ooa.nl) in de gaten.

---

**7 december 2022**

**Videocollege door  
Prof. dr. Marcel Veenswijk**

Prof.dr. Marcel Veenswijk (1966) is kernhoogleraar Organisatiewetenschappen aan de Vrije Universiteit Amsterdam (parttime). Zijn onderzoek zich richt op vraagstukken rond cultuurverandering & interventievraagstukken in complexe organisatienetwerken en is gebundeld in het onderzoeksprogramma 'Change at work'. Naast zijn wetenschappelijk werk heeft Veenswijk een ruime ervaring opgebouwd als consultant bij veranderingsprocessen. Hij is sparringpartner van raden van bestuur van beeldbepalende Nederlandse organisaties waar het gaat om vraagstukken rond visieontwikkeling en cultuurverandering.



**Videocollege 'De mythische werking  
van veranderhelden'**

Tijdens het videocollege zal Veenswijk ingaan op de specifieke rol die 'change activators' (al dan niet) spelen bij het in gang zetten van veranderprocessen in complexe organisaties. In veel benaderingen van organisatieverandering heersen enthousiaste, vrijmoedige ideeën over de heroïsche rol die zij vervullen als (authentiek) inspirator, aanjager of trekker van een beloofde verandering. Wat zien we daar nu van terug in onderzoek? Van welk instrumentarium bedienen zij zich van? En zijn deze optimistische beelden eigenlijk wel terecht? Het college is een combinatie van theoretische 'state of the art' inzichten en (soms ontvullende) praktijkvoorbeelden -voornamelijk- uit de wereld van het publieke domein.

---

**22 maart 2023**  
**Videocollege door  
Prof. dr. Janka Stoker**

Janka Stoker is hoogleraar Leiderschap en Organiseerverandering aan faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen. Ze is daar tevens directeur van In the LEAD, een onderzoekscentrum naar effectief leiderschap. Eerder werkte zij meer dan 10 jaar als senior managing consultant bij Berenschot. Zij heeft verschillende bestuurlijke functies vervuld, en is momenteel bestuurder van de Goldschmeding Foundation.



In dit college beschrijft Janka Stoker, mede op basis van eigen onderzoek, hoe leiders en hun volgers, zowel in organisaties als in de politiek, omgaan met deze onzekere tijden en wat dit zegt over goed leiderschap. Wat doet een crisis met het gedrag van leiders? Waarom vragen onzekere tijden om ander leiderschap? En waarom zijn leiders vaak slecht in staat om zelf te veranderen? Ze baseert zich daarbij op het boek 'Goede leiders in onzekere tijden', dat ze schreef samen met haar collega Harry Garretsen (oktober 2022).

**3 mei 2023**  
**Videocollege**

# Top 10 boeken voor de interne adviseur

Bron: Boom uitgevers Amsterdam

## Goed teamwerk Hoe teams beter kunnen presteren en floreren - Karin Derksen



Organisaties denken nogal eens dat als ze de juiste medewerkers bij elkaar brengen in een team en als deze weten wat hen te doen staat, dat het wel goed komt. En dat is dus vaak niet zo. Karin Derksen geeft in Goed teamwerk een overzicht van de uitkomsten van wetenschappelijk onderzoek naar teamwerk en maakt dit praktisch met vele voorbeelden, tips en tools. Je krijgt inzicht in de randvoorwaarden die nodig zijn voor goed teamwerk en leest hoe je een goede samenwerking realiseert.

Ooa Boek van het Jaar 2022

## Advieskunst De interne adviseur in positie - Noëlle van der Hagen en Machiel Willemsen



Hoe kun je als interne adviseur doorgroeien naar een stevige positie in de organisatie, naar iemand die gezien, erkend en betrokken wordt vanwege zijn of haar expertise en toegevoegde waarde? Dit boek geeft antwoord en is bedoeld voor iedereen die binnen een organisatie regelmatig de adviesrol pakt. Noëlle van der Hagen en Machiel Willemsen hebben 300 leervragen van interne adviseurs geanalyseerd en 'Het ontwikkelmodel voor interne adviseurs' ontworpen.

## Onmacht In samenleving en organisatie - Leike van Oss en Jaap van 't Hek



Voor hun vijfde boek bijt het eigenzinnige en veelgeprezen auteursduo Leike van Oss en Jaap van 't Hek zich vast in een complex, relevant en overall aanwezig onderwerp: onmacht. Ze duiken in de taaie, moeilijk pakbare en niet makkelijk te hanteren veranderingen die ontstaan als de fundamenteën van samenleven en organiseren gaan schuiven. Zonder naïviteit, maar met nieuwsgierigheid en een meervoudige blik, nemen ze onmacht onder de loep, maar verwacht geen eenduidige oplossingen of eenvoudige antwoorden.

## Veranderen als samenspel Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties - Jaap Boonstra



Jaap Boonstra presenteert een spelmodel voor veranderen en maakt zichtbaar met welke dynamiek spelers in organisaties te maken krijgen. Het model wordt in tien hoofdstukken uit de doeken gedaan en biedt houvast en inspiratie voor spelers die willen bijdragen aan diepgaande verandering en zichzelf willen ontwikkelen. Het boek is geschreven voor professionals die samen met anderen een rol willen spelen in het veranderen van organisaties en bereidt studenten voor op een rol als leidinggevende en professional.



## Iedereen verandert – nu wij nog

- Hans Vermaak



Alles wat je echt over verandering zou moeten of willen weten –hoef je niet meer te vragen. Hans Vermaak laat zien hoe je in je eigen omgeving het verschil maakt, je organisatie erin meeneemt en hoe je zelf stevig genoeg in je schoenen staat om beide te volbrengen. Voor iedereen die verandering vrijwillig oppakt, die het op haar of zijn bord heeft gekregen of die het als zijn vak ziet.

‘Iedereen verandert’ is niet simpel, want veranderen is niet simpel, maar wel rechttoe-rechtaan geschreven. Het vat een wereld van inzichten over veranderen, organiseren en leiderschap samen in korte teksten en voorbeelden, gebaseerd op dertig jaar ervaring en onderzoek.

## Het juiste doen als niemand kijkt

Lessen uit de ethiek en filosofie voor integer leiderschap |

- Frank Peters



Om te voldoen aan de verwachtingen en waarden en normen van interne en externe stakeholders, zijn ethisch en integer gedrag van de organisatie nodig. Integriteit is de heilige graal van leiderschap en cruciaal bij het opbouwen en behouden van een sterke reputatie.

Reputatie-expert Frank Peters geeft zijn visie op reputatiemanagement en integer leiderschap aangevuld door tien vooraanstaande Nederlandse filosofen, wetenschappers en denkers op het gebied van ethiek. Ze helpen je je eigen reputatie te managen, en die van je organisatie.

## Advieswerk in verwaarloosde organisaties

Theorie en praktijk voor externe en interne adviseurs

- Joost Kampen



In 2005 introduceerde veranderkundige en adviseur Joost Kampen de term verwaarloosde organisaties, organisaties die in wanorde, mismanagement en angst opereren. Organisaties die hij als adviseur regelmatig tegenkwam en -komt. Advieswerk in verwaarloosde organisaties vereist een andere aanpak dan advieswerk in normale omstandigheden en stelt andere eisen aan de adviseur.

In dit boek deelt Joost Kampen ruim twintig jaar aan praktijkervaring en wetenschappelijk onderzoek, waarmee hij de complexe en veeleisende taak voor adviseurs inzichtelijk maakt.

## Verandergedrag

Hoe je gedragsverandering interactief stimuleert

- Thijs Leenman



Hoe kan je als manager of veranderaar gedragsverandering stimuleren? Dat is in de praktijk knap ingewikkeld. Organisatiepsycholoog en communicatiekundige Thijs Leenman neemt je mee langs de belangrijkste conclusies uit vijftig jaar organisatiepsychologie, klinische psychologie en psychotherapie. Met verrassende inzichten, die de werkvloer nog nauwelijks hebben bereikt.

Aan de hand van dialogen en praktische voorbeelden leer je hoe verandergedrag in interacties het verschil maakt. Bovendien krijg je dé handvatten die je nodig hebt om in jouw eigen verandercasus concrete stappen te zetten. >>

## De complete consultant

Succesvol adviseren in de 21e digitale eeuw  
- Eric Mooijman



De consultingmarkt is onderhevig aan meerdere disruptieve ontwikkelingen waar je als in- of externe consultant of adviseur tijdig op in moet spelen. Auteur en consultant Eric Mooijman leidt je in dit boek langs alle stappen van het consultingproces, van acquisitie tot oplevering.

Zijn Model van de Complete Consultant helpt zowel beginnende als door de wol gevefde consultants een succesvolle consultingpraktijk te voeren en zich te onderscheiden in de markt. In het boek is er onder andere aandacht voor de vier stijlkenmerken van de succesvolle 21e-eeuwse consultant, marketing en sales, de inzet van nieuwe technologie en duurzaam handelen.

Ben jij al een complete consultant? Check je competenties en vaardigheden op [www.decompleteconsultant.nl](http://www.decompleteconsultant.nl).

## Conflict eren

Conflict inzetten om verandering te veroorzaken  
- Shirine Moerkerken



Waar mensen samenwerken, is conflict onvermijdelijk – zelfs essentieel. Zeker voor complexe maatschappelijke vraagstukken hebben we vooral meervoudig, interdisciplinair en conflicterend handelen nodig. Interventie- en veranderekundige Shirine Moerkerken, pleit ervoor om het conflict juist niet te schuwen en om disfunctioneel conflict functioneel te maken. In Conflict eren laat ze zien dat je moed nodig hebt om conflict functioneel te maken, maar meer nog methodische precisie in het uitzoeken van wat er in een specifieke situatie speelt en hoe je kunt werken met wat je aantreft. Ze biedt praktijkervaringen en ideeën om te oefenen, zodat je conflict en verschil gaat waarderen en effectief in kan zetten om tot innovatieve oplossingen voor complexe problemen te komen.

## Extra boekentip:

### Adviseren vanuit het geheel

De vitale waarde van intern advies



Paul Kloosterboer  
en collega's

[vakmedianet](http://vakmedianet)

## Adviseren vanuit het geheel

De vitale waarde van intern advies  
- Paul Kloosterboer

De organisatie adviseren waar je zelf in werkt: hoe word je gehoord in het gekrioel van meningen, behoeften en belangen? Waarom gaat dat zo en wat is daarin jouw plek? Hoe verbindt je al die teams, professionals, managers en bestuurders?

Intern adviseren is vooral een rol in de schaduw. Niet nóg iemand die met zijn veren pronkt. Maar het is daardoor ook zwaar onderschat. Er is zelfs nauwelijks over geschreven. Terwijl vele duizenden het doen. Elke dag. Voor hen schreef Paul Kloosterboer dit boek. Met visies en voorbeelden. Over de vitale functie en plek van intern advies. Over de zichtbare en onzichtbare kanten ervan. Verbonden met het geheel.

# 15 november Themadag: De kracht van de verschillen 2022

Locatie: Volgt, houd de website in de gaten  
Tijd: van 10:00 - 16:00 uur

## Programma

Een dag waar L&D-adviseurs en organisatieadviseurs elkaar een kijkje in de keuken gunnen van elkaars werk en professionaliteit. Een dag die, hoe kan het ook anders, het resultaat is van samenwerking: Develhub en de OOA hebben de handen ineengeslagen. Hieronder vind je meer informatie over de sprekers die aanwezig zullen zijn:

## ALEXANDER HARTMAN KOK

Organisatieadviseur en L&D'er (trainer/coach).  
Thema: 'Samen op de organisatie-tandem'



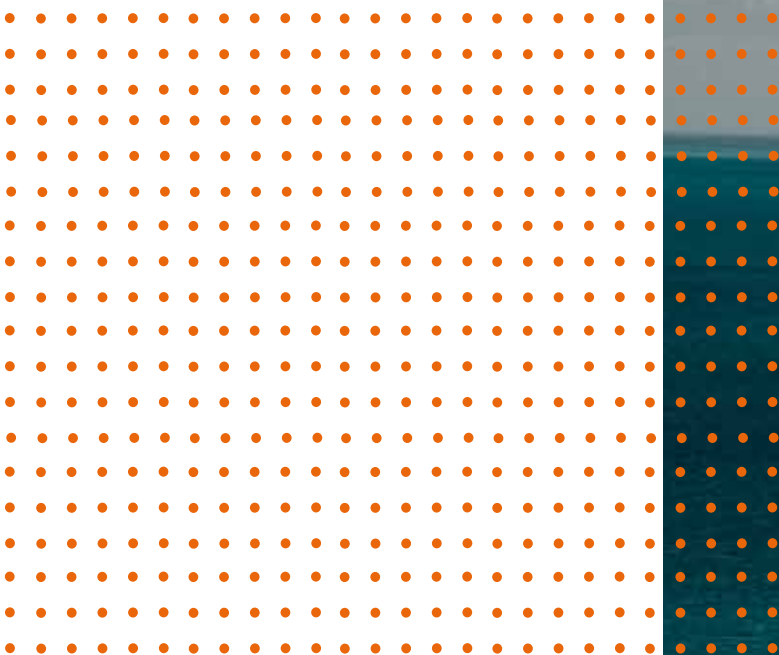
## HESTER VAN BREDA

L&D-manager Schiphol

*Noteer je 15 november alvast in je agenda?  
Aanmelden kan via onze website.*



[www.ooa.nl](http://www.ooa.nl)



Orde van  
Organiseerders  
en -adviseurs

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

**[www.ooa.nl](http://www.ooa.nl)**