

# Body of Knowledge and Skills (BoKS)

1. Waarom de BoKS?
2. Achtergrondinformatie versie 2024
3. De inhoud van versie 2024: Basis-BoKS
4. De BoKS-In: vanuit de praktijk doorleven



A group of approximately ten people are seated in a circle in a well-lit room with large windows. They are dressed in business casual attire and appear to be listening to a speaker. The room has a warm, wood-paneled aesthetic. A vase with red flowers is visible on a table in the background. The text is overlaid on the center of the image.

# 1. Waarom de BoKS?

Gemeenschappelijke  
referentiepunten

# De BoKS als hulpmiddel

- De BoKS is een belangrijk hulpmiddel bij het expliciteren en transparant maken van het gemeenschappelijke professionele domein van de organisatieadviseur binnen de Orde.
- De uitvoering van organisatieadvies kent een grote diversiteit qua werkwijzen, werkterreinen, opvattingen en competenties. Adviseurs ontleen hun kennis en vaardigheden bovendien aan een groot aantal zeer verschillende vakdomeinen die zij gemeenschappelijk hebben met veel andere beroepsbeoefenaars, zoals managers, bestuurders en beleidsmakers en ontwerpers.
- Wat de organisatieadviseur onderscheidt, is dat hij voor een opdrachtgever een bijdrage levert aan het (helpen) vaststellen, analyseren en oplossen van vraagstukken van bestuur, beleid, organiseren en functioneren die zich binnen en/of met betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen (zie ook: Gedragscode, versie 2022).
- In relatie met een opdrachtgever/klantsysteem ontwikkelt zich een adviesproces, dat de adviseur in regie dient te houden — dat is het unieke domein van organisatieadviseurs.



# Gemeenschappelijke referentiepunten

- De BoKS schetst de gemeenschappelijke kern van het adviesvak met collectieve referentiepunten. Gezien de diversiteit aan opvattingen over het vak, ook nog eens neergelegd in vakliteratuur, kan deze BoKS niet anders dan een ruwe schets zijn met open, steeds verschuivende grenzen. De BoKS kan daarom geen normatieve pretenties hebben. Wel is het een stuk dat uitnodigt tot voortgaande reflectie op wat gemeenschappelijk is in het vak en dat in de relatie adviseur-opdrachtgever/klantsysteem referentiepunten geeft voor verantwoording en explicitering.
- In dit document staat achtergrondinformatie over huidige BoKS (versie 2024) en de inhoud van deze versie. Om er echt mee aan de slag te gaan, is een methode ontwikkeld om vanuit praktijksituaties de BoKS te (ver)kennen: 'de BoKS-In'. Aan het einde van dit document vind je een korte beschrijving en link naar het werkmateriaal.





## 2. Achtergrondinformatie

Wat is in versie 2024 veranderd?

# Achtergrond

- De eerste versie van de Nederlandse *BoK* (Body of Knowledge) dateert uit 2001 en wordt doorontwikkeld (tweede versie) tot een *BoKS* (Body of Knowledge and Skills) in 2002.
- De derde versie dateert uit 2010 en de vierde uit 2013. Deze versies bevatten uitgebreide beschrijvingen over het adviesproces, de adviespraktijk, benodigde competenties en de relatie met de International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) en het aldaar ontwikkelde certificatieschema voor de Certified Management Consultant (CMC).
- In essentie gaat de BoKS over: waarover heb je in het advieswerk kennis nodig; welke vaardigheden horen erbij en welke professionele houding?
- De Wetenschappelijke Raad van de Ooa heeft op verzoek van het bestuur Ooa in 2021 de versie van de BoKS uit 2013 bekeken en geadviseerd om de BoKS te actualiseren en beknopter te houden.
- De BoKS versie 2024 is gebaseerd op de 'ICMCI Summary Common Body of Knowledge' en het 'ICMCI Competence Framework' zoals door de ICMCI is vastgesteld in oktober 2021. Het framework is in lijn met ISO 20700:2017. BoKS versie 2024 is in de praktijk getoetst.



Orde van  
Organisatiekundigen  
en -adviseurs

# Van BoKS naar Basis-BoKS

- Het ICMCI framework kent 3 ontwikkelingsniveaus die te maken hebben met de ontwikkelfase (mate van 'maturity') van de adviseur:
  - Foundation: de adviseur voert onder supervisie en begeleiding niet al te complexe opdrachten uit.
  - Certified Management Consultant: de adviseur voert zelfstandig en onafhankelijk opdrachten uit met een hogere mate van complexiteit. Een adviseur moet dit niveau bereiken om voor het CMC-schap op te kunnen gaan; tenminste 3 jaar ervaring als adviseur.
  - Professional Leader: functioneert op CMC-niveau en heeft daarnaast ook competenties als 'leader of profession'. De invulling hiervan heeft te maken met de mate van complexiteit van opdrachten; de begeleiding van adviseurs en het inschatten van marktontwikkelingen en benodigde wijze van advisering en productontwikkeling; tenminste 7 jaar ervaring als adviseur.
- De BoKS versie 2024 is een 'Basis-BoKS': het niveau, waar je niet doorheen wilt zakken.
- De BoKS versie 2024 is de beschrijving van ontwikkelfase: foundation-plus.
  - De motivatie voor foundation-plus hangt samen met de keuze voor een 'Basis-BoKS' in combinatie met de Nederlandse situatie, waarbij veel adviseurs als ZZP'er werken. Bij 'foundation-plus' voert de adviseur zelfstandig opdrachten uit met een relatief beperkte mate van complexiteit. Echter: binnen een bureau (waar de ICMCI veelal vanuit gaat) is vaak sprake van een systeem waarbij supervisie en begeleiding zijn belegd. Dat is meestal ook het geval bij een stafafdeling met interne adviseurs. In de Nederlandse situatie (veel ZZP'ers) is geen sprake van een vanzelfsprekende vorm van supervisie of begeleiding als de adviseur het niet zelf regelt.



# Basis-BoKS: beroepsidentiteit

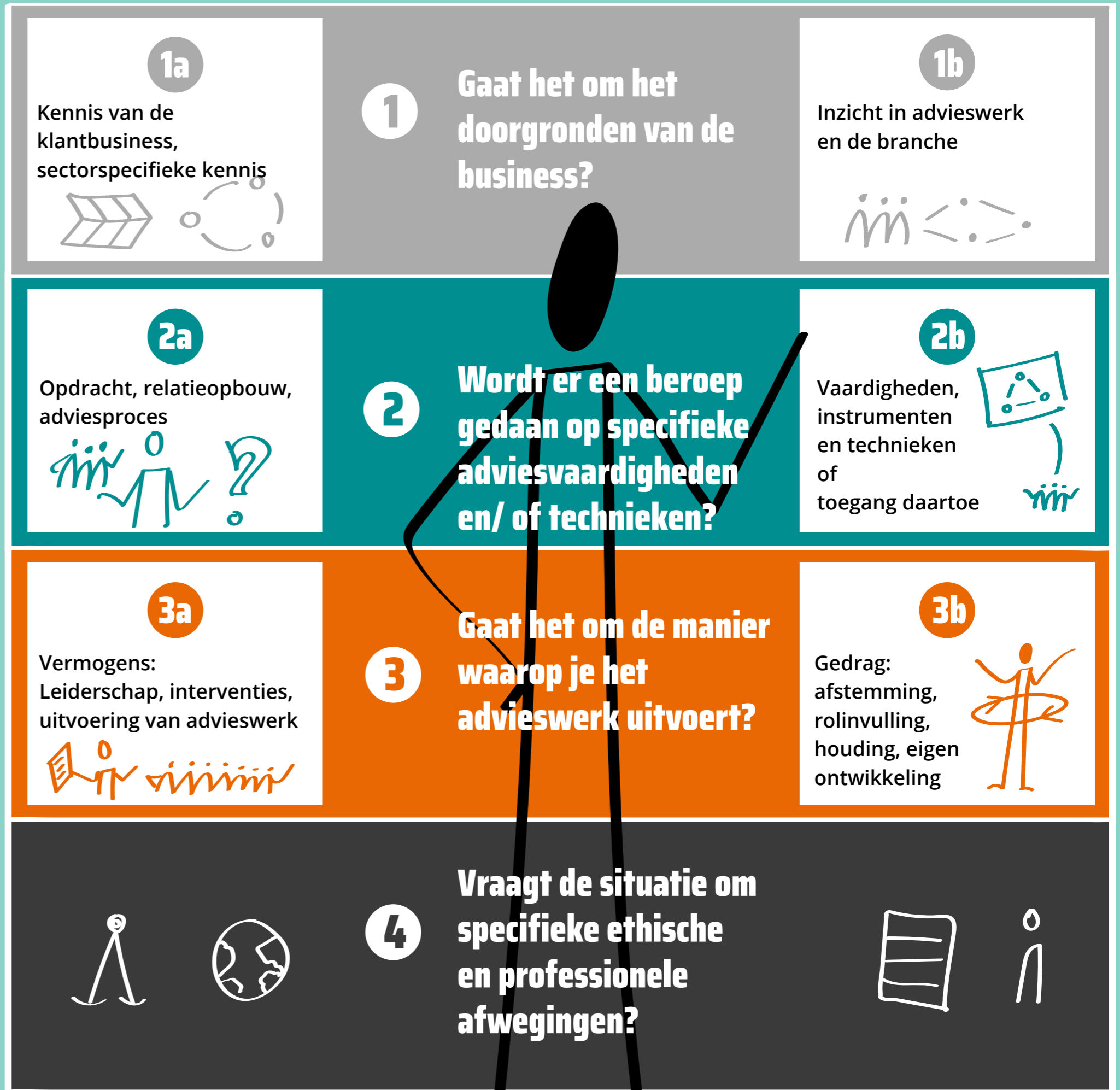
- De keuze voor de Basis-BoKS betekent dat het niveau van de beschrijving op de onderdelen waar het Competence Framework verwijst naar begeleiding of afhankelijkheid van directe collega's, de lat in de Nederlandse situatie hoger ligt dan 'foundation'. Er zijn elementen van het CMC-niveau opgenomen. Ook is opgenomen dat de adviseur zelf op relevante momenten een vorm van review of consultatie organiseert.
- De Basis-BoKS is, net zoals bij het Competence Framework een opstap richting het CMC-schap.
- De Basis-BoKS stimuleert de adviseur, net zoals bij het Competence Framework om een profiel te ontwikkelen en dit profiel continu te blijven ontwikkelen (Continuing Professional Development). Hier ligt de verbinding tussen de geformaliseerde beroepsidentiteit met betrekking tot het vak (de BoKS met collectieve referentiepunten) en de professionele identiteit van de individuele adviseur (het eigen profiel – zie daarvoor: 'Jouw plek tussen de Sterren': <https://jouwplektussendesterren.nl/>).
- De Basis-BoKS bevat dus referentiepunten en is nadrukkelijk een beschrijving en geen voorschrift.





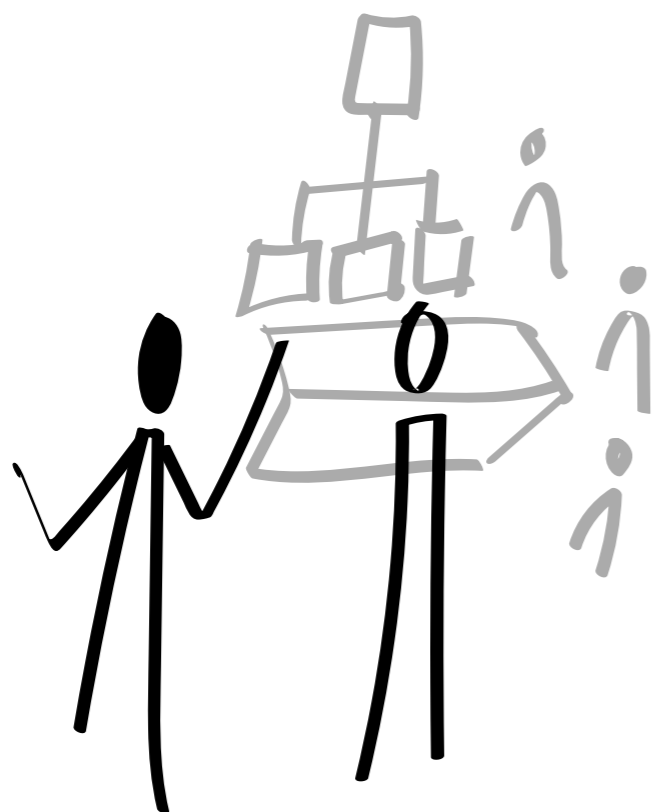
### 3. De Basis-BoKS

Wat staat in versie 2024?



1a

# Wat speelt er rond de kennis van de klantbusiness?



## Inzicht in de business van de klant

- Begrijpt de kern van de activiteiten, structuren, processen, management en disciplines van de klantorganisatie en de veronderstellingen en gevoelens die dat met zich mee brengt.
- Draagt zorg voor kennis over de business en de best practices.
- Is in staat om de impact van politieke, economische, sociale, technologische, wettelijke en omgevingsfactoren in te schatten.



## Kennis van specialismen en sectorspecifieke kennis

- Bouwt expertise op over sector(en) van de klantorganisatie(s) en over functionele specialismen (HR, strategische planning, financieën, operations, IT en marketing).
- Herkent trends in de sector(en) en kan inschatten wanneer de klantorganisatie hiermee te maken krijgt.

1b

# Wat speelt er rond het advieswerk en de branche?



Kennis van het organisatieadvieswerk

Is bekend met het adviesproces, adviesrollen en de adviesmarkt.



Professionele attitude en gedrag

- Is bekend met bronnen om informatie en kennis te verwerven.
- Kan op basis hiervan waarde toevoegen in de klantorganisatie.

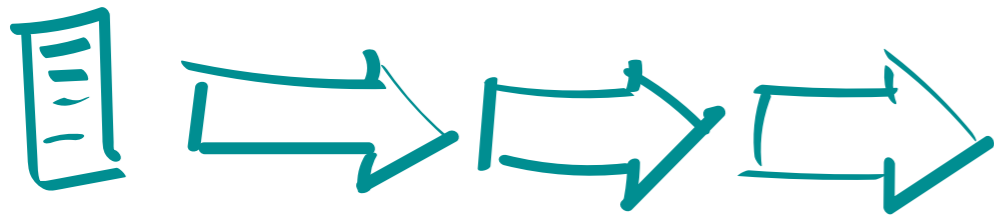


Continue ontwikkeling

Identificeert kansen om de eigen expertise en werkpraktijk te ontwikkelen met nieuwe manieren van werken, gebruik van nieuwe methoden en technieken en rollen.

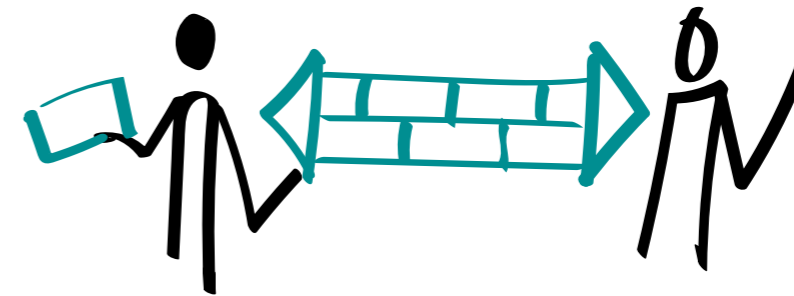
2a

# Welke van onderstaande Practice Capabilities zijn aan de orde?



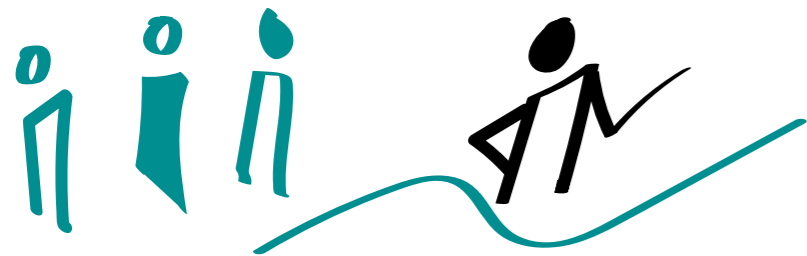
## Adviesproces

- Weet samen met de opdrachtgever een gestructureerd proces te ontwerpen (van contractering tot afsluiting).
- Adviseert consistent met wat tijdens de contractering is overeengekomen of daarna met de opdrachtgever is aangepast (hercontractering).



## Relatieopbouw

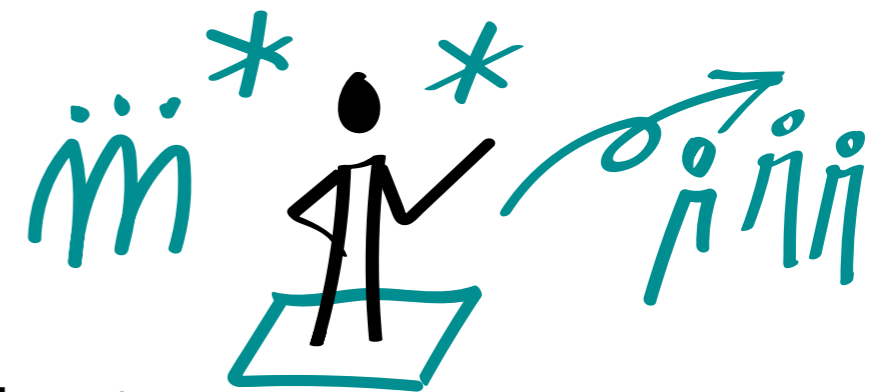
- Zorgt voor afbakening van de opdracht in overeenstemming met de behoeften van de klant; zorgt voor aansluiting bij het klantsysteem.
- Geeft overzicht wat betreft de aanpak. Kent methoden om dat efficiënt te doen. Signaleert belemmerende en bevorderende factoren in veranderprocessen. Zorgt voor afstemming met de opdrachtgever.
- Is flexibel in het hanteren van nieuwe methoden.



## Voortouw in de opdracht en het onderhoud van de benodigde relatie

Ontwikkelt wendbaarheid; kan omgaan met verschillende ideeën en achtergronden van betrokkenen.

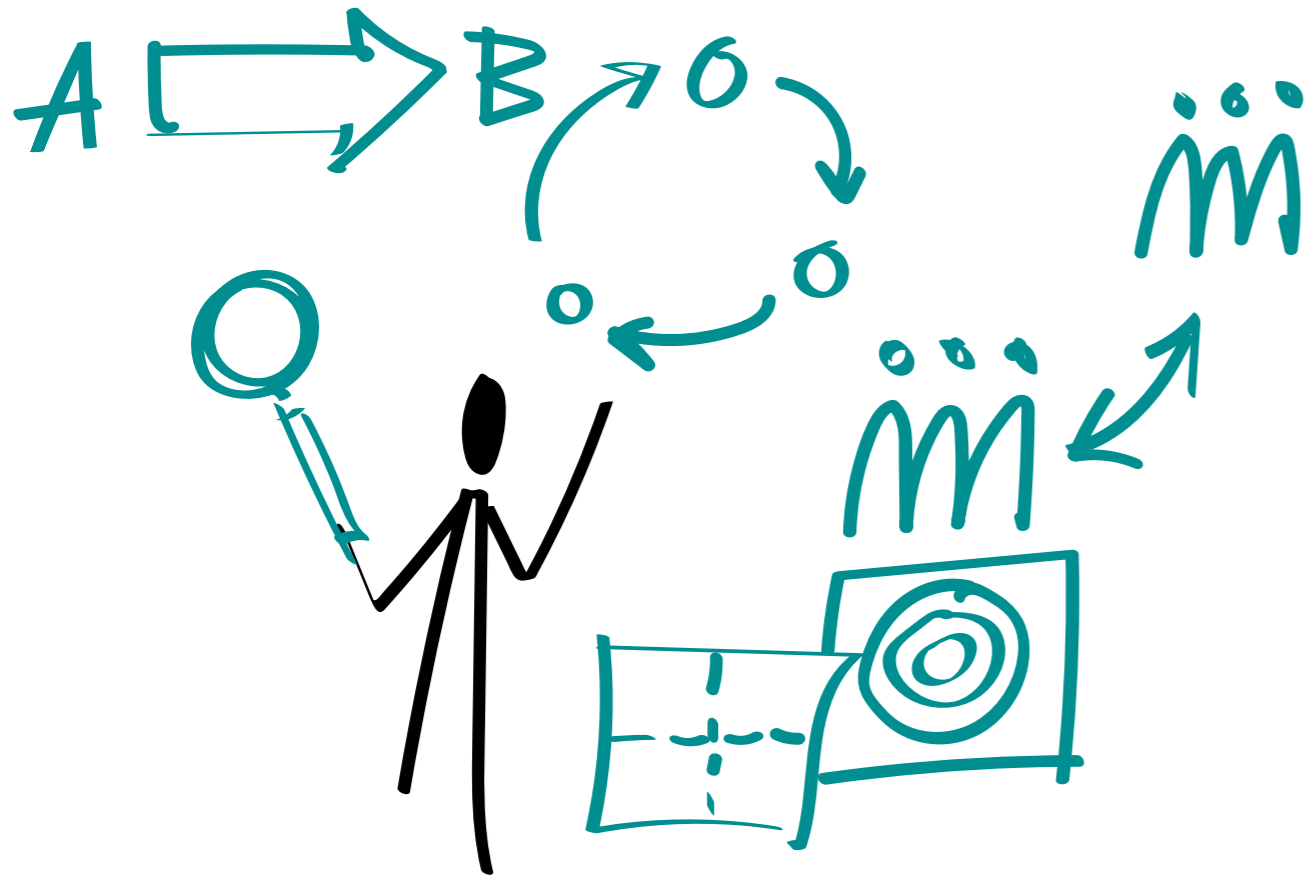
## Waarde toevoeging door professionaliteit en ethisch gedrag



- Gebruikt de gedragscode als vertrekpunt.
- Zorgt voor een positieve impact; waardetoevoeging door passend gedrag.
- Zorgt voor een goede reputatie; voor zichzelf en voor de sector.
- Zorgt voor (product)ontwikkeling voor klanten en branches; weet (nieuwe) klanten te verwerven.

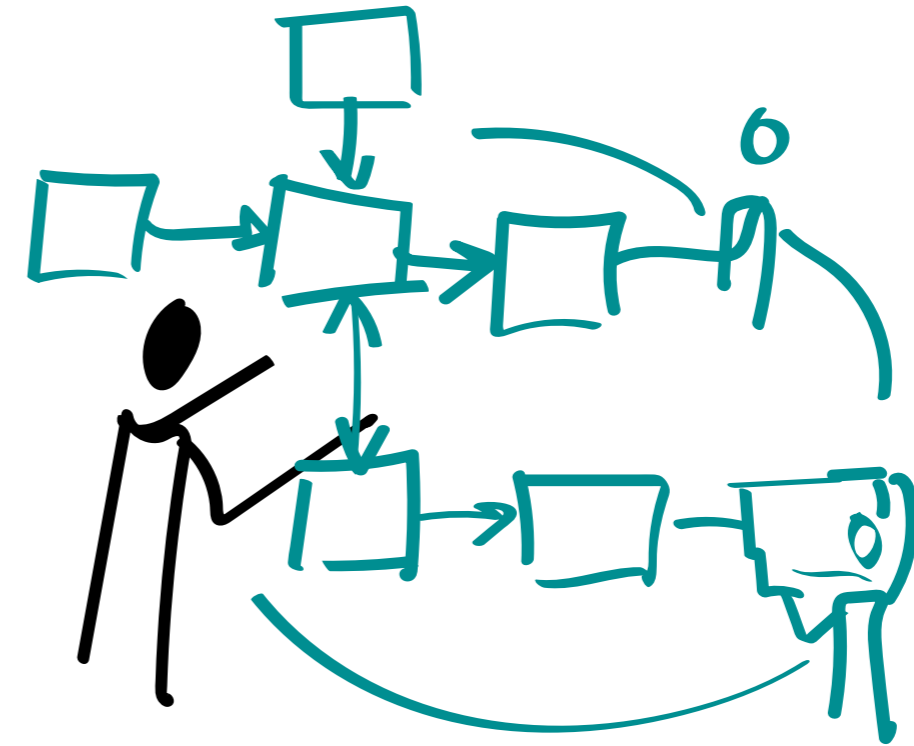
2b

## Welke van onderstaande Consultative Capabilities zijn aan de orde?



### Technieken

- Weet op passende wijze instrumenten en methoden in te zetten; is bekend met meerdere stijlen, methoden en technieken en bijbehorende vaardigheden voor de uitvoering.
- Is in staat om een haalbare, werkende oplossing te creëren en kent de praktische beperkingen van de eigen specialisatie, methoden en technieken.
- Begrijpt hoe een plan tot een verandering in de klantorganisatie kan komen; ondersteunt implementatie waar dat is gewenst en is zich bewust van de eigen rol in dit proces.



### Eigen vermogens en relatiebeheer

- Ontwikkelt kennis over instrumenten, methoden en technieken en is hier systematisch mee bezig. Onderzoekt waar verbetering mogelijk is.
- Draagt zorg voor het uitbouwen en het onderhouden van het eigen netwerk om gericht expertise te kunnen raadplegen of in te schakelen.

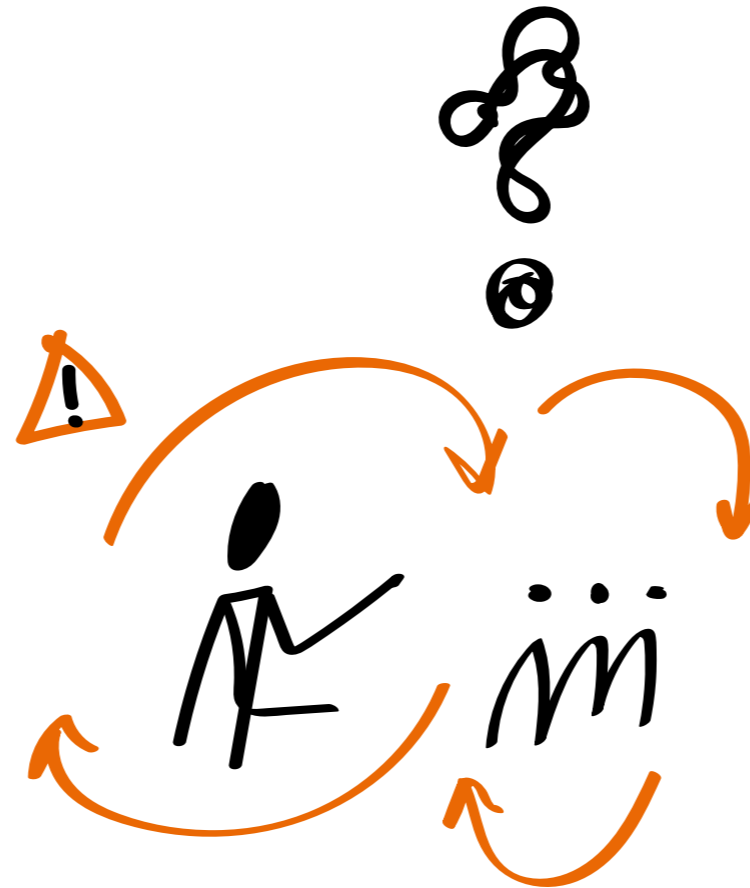
3a

# Welke vermogens rond het uitvoeren van het advieswerk werden aangesproken?



## Leiderschap

- Weet zichzelf 'te managen': in interactie met anderen; in de taakuitvoering; wil zich verantwoorden; is zich bewust van loyaliteit, autoriteit.
- Weet adequaat samen te werken in teamverband; doelgericht; vraagt om steun of geeft steun; is sensitief voor potentiële conflicten.
- Voert de opdracht zelfstandig uit en weet op welke (kritische) momenten review of consultatie is in te schakelen.
- Weet kennis en ervaring te gebruiken.
- Weet output en/of outcome (op) te leveren zoals overeengekomen en binnen de tijd en het budget.



## Interveniëren

- Kent de onderliggende principes van de gebruikte interventies en kan ze toepassen.
- Selecteert en gebruikt een passende interventie voor een situatie. Weet daarbij risico's, onzekerheden en enige mate van ambiguïteit te hanteren.



## Uitvoering

- Is in staat om in situaties met waardeconflicten en onzekerheden te werken. Is in staat om hierbij tijdig een review op de opdracht of consultatie van een andere adviseur in te schakelen.
- Is communicatief vaardig; communiceert helder en eerlijk over de status van de opdracht; bij incidenten en bij risico's.
- Kan beïnvloeden; is zich bewust van de stakeholders en beïnvloedingstechnieken.
- Is zich bewust van het verschil tussen output en outcome.
- Is zich bewust van de impact van het eigen (niet) handelen.
- Is onpartijdig en blijft objectief; zorgt dat er geen belangenverstremming is.
- Kan met conflicten omgaan: ze identificeren, oplossen of preventief handelen om ze te voorkomen.

3b

## Wat speelde er rond je eigen gedrag in de uitvoering van het advieswerk?



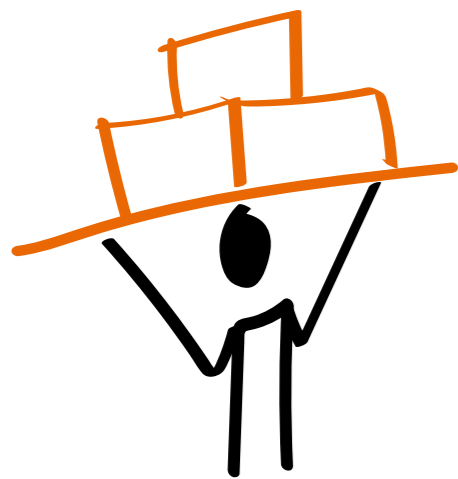
### Professioneel gedrag naar klant, stakeholders en collega's

Weet hoe behoeften van de klant zijn te identificeren en weet het adviseren daarop af te stemmen.



### Passende adviesrol

- Kan bewust voor een passende adviesrol kiezen en is hier helder over voor de start van een opdracht.
- Weet welke vaardigheden adviesrollen vergen en of deze passen bij de eigen capaciteiten.



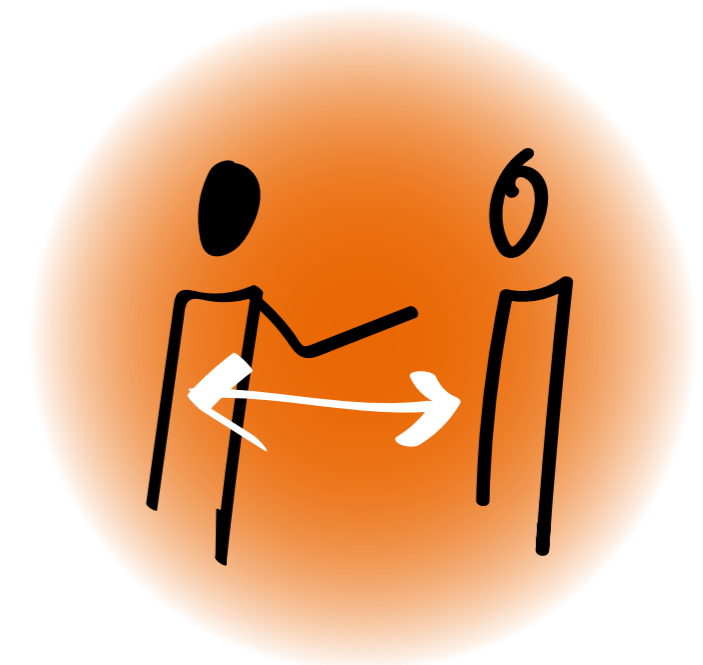
### Attitude

Bouwt vertrouwen op en kent het belang van een positieve en constructieve houding.

### Ontwikkeling van gedrag en carrière



- Werkt actief aan de eigen ontwikkeling op het gebied van gedrag/ vaardigheden.
- Toont intellectuele nieuwsgierigheid en flexibiliteit.
- Is sociaal en emotioneel stabiel.
- Zorgt voor een eigen ontwikkelplan en zoekt kansen om zichzelf te ontwikkelen.



### Gedrag en interactie

- Neemt verantwoordelijkheid voor de eigen acties en draagt bij aan teamwerk; wil rekenschap afleggen.
- Toont respect naar klanten en andere adviseurs; luistert actief en met empathie.
- Neemt beslissingen op een faire, onpartijdige en objectieve (navolgbare) wijze.
- Is oprecht in de omgang met klanten en collega's.
- Werkt integer; volgens de eigen waarden (kerncode).

# 4

## Ethiek en professioneel gedrag

1. Wat was je intentie?
2. Zijn de consequenties van je acties te overzien?
3. Vanuit welke zorg - en voor wie - kijk je naar de situatie?

Waar zit het kritische van de situatie als je vanuit deze vragen naar onderstaande thema's kijkt?



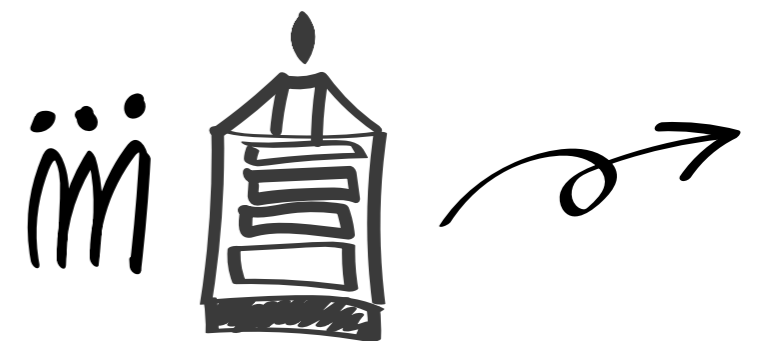
### de samenleving

- Duurzaamheid, sociale verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheid voor het milieu voor de eigen organisatie en die van de klant.
- Vigerende regelgeving en rechtmatigheid.



### de klant

- Integer en consciëntieus werken in de uitvoering van de opdracht en in het belang van de klant.
- Transparant werken in alle fasen van de opdracht.
- Bewustzijn van de eigen rol (en het daarbij horend mandaat) en eventuele rolwisseling.



### het beroep

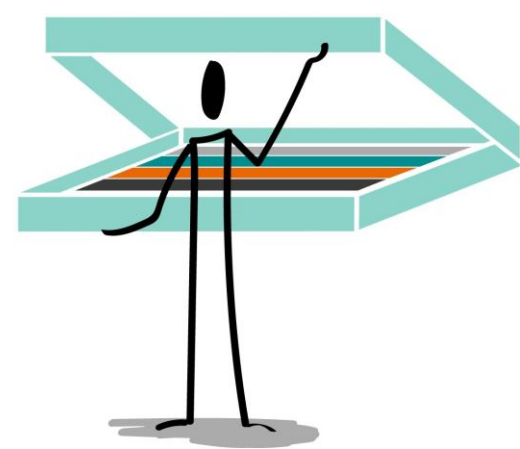
- Afstemmen van persoonlijke waarden met de kerncode en de gedragsregels.
- Up-to-date kennis van methoden en technieken die relevant zijn voor de uitvoering van het werk.
- Persoonlijke doelen voor de eigen professionele ontwikkeling.

A group of approximately ten people are seated in a circle in a well-lit room with large windows. They are dressed in business casual attire and appear to be listening to a speaker. The room has a warm, wood-paneled interior with a vase of flowers on a table in the background. The text is overlaid on the center of the image.

## 4. De BoKS-In

Hoe kan je Basis-BoKS vanuit de praktijk doorleven?

# De Basis-BoKS vanuit de praktijk



- Omdat de Basis-BoKS een vrij droge opsomming is, wordt het inhoudelijke / beschrijvende deel van de Basis-BoKS ook begeleid met (spel)vorm waardoor je de BoKS kunt doorleven. Beroepssituaties die 'de modder' van het vak verwoorden, zetten aan tot reflectie en laten zien wat er in de Basis-BoKS over wordt vermeld.
- Met een groepje van 3 – 4 deelnemers start je met behulp van een interactieve pdf een onderzoekend gesprek. Vanuit een praktijksituatie ga je uiteindelijk de BoKS verkennen. Scroll via deze link naar de interactieve pdf.  
<https://ooa.nl/professionaliseren/de-boks-in/>

