

Versie 2.0

14 oktober 2002

BoKS

De gemeenschappelijke 'Body of Knowledge and Skills' van de Organisatieadviseur

Versie 2.0

Amsterdam, 14 oktober 2002

Joost van Katwijk
Marianna Kranenburg
Cees de Lange
Henk Slijderink

Inleiding

De BoKS

De 'Body of Knowledge and Skills' is een beschrijving van het adviesproces en de daarbij behorende kennis en competenties die professionele adviseurs gemeenschappelijk hebben. De BoKS is in de eerste plaats bedoeld als professionaliseringsinstrument voor de beroepsgroep van organisatieadviseurs en wordt gehanteerd in diverse professionaliseringsprocessen in de Orde van Organiseatiekundigen en – adviseurs (OOA). Voor andere belangstellenden (klanten, opleiders, studenten, beginnende adviseurs e.d.) kan de BoKS een hulpmiddel zijn om zich te oriënteren op het adviesvak. Met het publiceren van een BoKS sluit de OOA aan bij de vereisten van de internationale beroepsvereniging voor organisatieadviseurs de ICMCI.

Kern en begrenzingen van de BoKS

De BoKS is een belangrijk hulpmiddel bij het expliciteren en transparant maken van het gemeenschappelijk professioneel beroepsdomein van de organisatieadviseur binnen de Orde. Het beroep van organisatieadviseur kent naar werkwijzen, werkterreinen, opvattingen, en competenties een grote diversiteit. Adviseurs ontleen hun kennis en vaardigheden bovendien aan een groot aantal zeer verschillende vakdomeinen, die zij ook nog gemeenschappelijk hebben met vele andere beroepsbeoefenaars zoals managers, bestuurders, beleidsmakers, en dergelijke.

Wat de organisatie adviseur onderscheidt is dat deze 'ten behoeve van een opdrachtgever op basis van een overeenkomst een deskundige en onafhankelijke bijdrage levert aan het vaststellen, analyseren en oplossen van beleidsmatige en organisatorische vraagstukken die zich binnen en/of met betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen'. In relatie met een opdrachtgever/klant ontwikkelt zich een adviesproces, dat de adviseur in regie dient te houden, dat is het unieke domein van de adviseur. Dat onderscheidt hen van andere beroepsbeoefenaars en dat hebben zij als beroepsgroep gemeenschappelijk. De aard van dit adviesproces en de competenties om dit in regie te houden tracht de BoKS in grote lijnen in kaart te brengen. (Daarmee is slechts het unieke gedeelte van het gehele kennis-, handelings- en competentierepertoire van de adviseur uitvoeriger beschreven.).

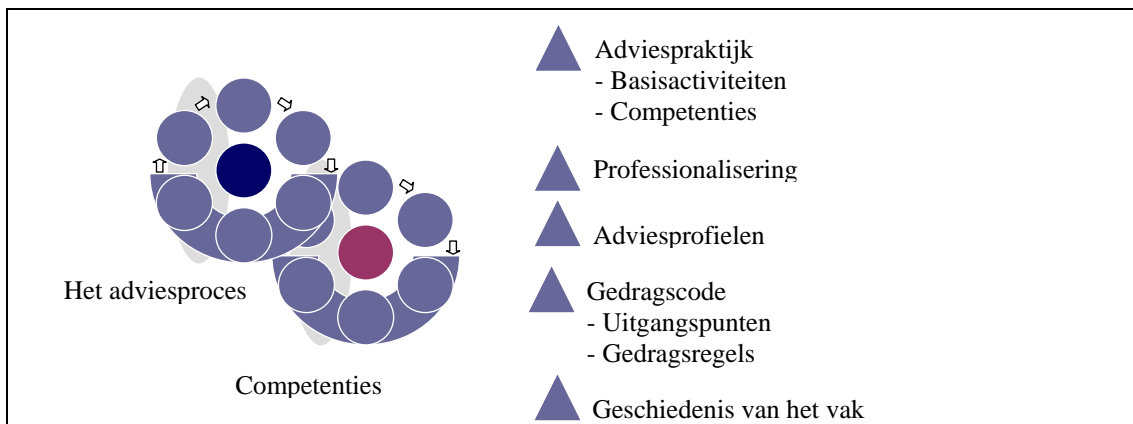
Waar de Gedragscode 'ten doel heeft een ondergrens voor kwaliteit en professionaliteit aan te geven' wil de BoKS de gemeenschappelijke kern van het adviesvak schetsen. Gezien de diversiteit aan opvattingen over het vak ook nog eens neergelegd in een bibliotheek van vakliteratuur kan deze BoKS niet anders 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 ijkpunten geeft voor verantwoording en explicitering.

De BoKS wordt nooit volledig, ontwikkelingen, andere inzichten, nieuwe perspectieven zullen een ander licht werpen op de invulling van de BoKS en aanpassingen of wijzigingen nodig maken. De BoKS beschrijft daarom het adviesproces als een ijkproces.

De BoKS, een dynamisch ijkproces

In de BoKS staat een adviesproces centraal. Het adviesproces is onderverdeeld in een aantal fasen. De wijze waarop een adviesproces doorlopen wordt, zal van adviseur tot adviseur en van situatie tot situatie verschillen: de fasen kunnen op achtereenvolgens of in willekeurige volgorde doorlopen worden, elke fase kan meerdere keren doorlopen worden en fasen kunnen zelfs overgeslagen worden. Het beschreven proces is een ijkproces, waaraan de adviseur zich kan relateren. Om ook in de schriftelijke neerslag en de vormgeving het dynamische karakter te onderstrepen heeft een webstructuur model gestaan als 'ordenend' principe. Het model is 'doorklikbaar' en bestaat uit verschillende lagen.

De opbouw



Elk van de fasen van het ijkproces vormt een hoofdstuk/knop, waarin voor die fase relevante kennis- en handelingselementen worden beschreven, gegroepeerd rondom 'de klant'. Gekoppeld aan ieder hoofdstuk worden in een door te klikken hoofdstuk/knop de competenties op dat gebied besproken, gegroepeerd rondom een hoofdstuk/knop 'algemene competenties'. Enkele andere professionele thematieken vormen als het ware een dwarsdoorsnede op het ijkproces. Dat is allereerst een hoofdstuk/knop over het inrichten en managen van een adviespraktijk (c.q. bureau). Daar is ook een hoofdstuk/knop 'competenties' aan gekoppeld. Het hoofdstuk/knop 'Gedragscode' kan niet ontbreken. De hoofdstukken/knoppen, 'professionalisering', en 'profielen en rollen', 'context', 'geschiedenis van het vak' worden opgenomen, maar zijn inhoudelijk nog in ontwikkeling. Om het professionaliserende, dynamische karakter van de BoKS te onderstrepen zal in de uiteindelijke weergave op het web een interactieve discussieknop worden toegevoegd.

Colofon

Versie 1.0 van de BoK is in opdracht van het Bestuur 2001 opgesteld door de OOA leden Joan van Aken en Piet Kempen. Op basis hiervan heeft Joost van Katwijk onder de verantwoordelijkheid van de OOA bestuursleden Henk Slijderink, Marianna Kranenburg en Cees de Lange de opdracht gekregen om de BoKS verder uit te werken. Op basis van gesprekken met kernleden van de OOA, interviews met een viertal instituten die basisopleidingen voor adviseurs verzorgen en een beperkte literatuur studie is de versie 2.0 van de BoKS ontwikkeld.

Het adviesproces

Inleiding

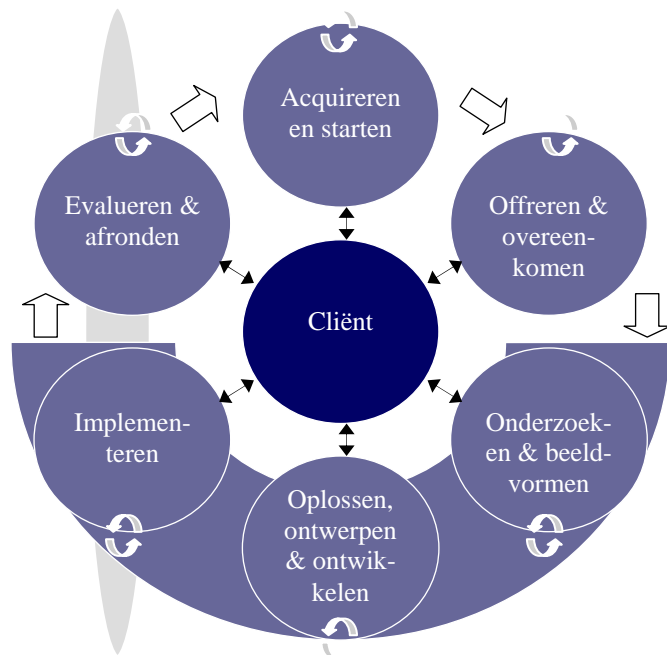
Vanaf het eerste contact met de cliënt tot de afronding van een opdracht doorloopt de organisatieadviseur een aantal fasen.

Het adviesproces geeft een overzicht van de fasen die in een adviesproces doorlopen kunnen worden.

Het hiernaast geschetste adviesproces zal gebruikt worden als kapstok voor de activiteiten die in de adviesprocessen aan de orde zijn.

Er is een sterke verbinding en overlap tussen onderzoeken & beeldvormen, ontwikkelen, ontwerpen & oplossen en implementeren. Deze fasen zijn daarom ook in het figuur met elkaar verbonden

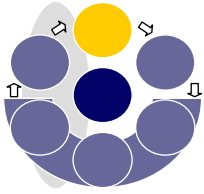
Elk van de fasen van het adviesproces kan ook op zichzelf meerdere keren doorlopen worden



Adviesprocessen - Een ijkproces

Het adviesproces is onderverdeeld in zes fasen:

- Acquireren en starten
- Offreren en overeenkomen
- Onderzoeken en beeldvormen
- oplossen, ontwerpen en ontwikkelen (veranderstrategieën)
- Implementeren
- Evalueren en afronden



Het adviesproces

Acquireren en starten

Acquireren: het bewerken van de organisatieadviesmarkt

De adviseur of het adviesbureau moet de adviesmarkt kunnen doorzien en bewerken om adviesopdrachten te verwerven en om zijn/haar professionele positie op die markt te bepalen. Werken organisatieadviseurs zelfstandig of in eigen bureaus, dan ligt de markt altijd extern, maar voor medewerkers in organisatieadviesafdelingen van bureaus, bedrijven en instellingen ligt de markt ook intern.

De adviseur volgt, 'leest' en interpreteert de markt in termen van organisatie-adviseringsbehoeften. Voor dit speurwerk in de markt zijn onder meer nodig:

- besef van eigen kunnen, weten en ervaring
- selecteren van kansrijke deelmarkten, gelet op behoeften en op toepasselijkheid van de bereikte reputatie
- opbouwen van netwerken en het ontwikkelen van persoonlijke relaties
- snelle toegankelijkheid tot documentatie omtrent potentiële cliënten
- kennen en volgen van de concurrentie op het geselecteerde kansrijke marktgebied en op het gebied van de eigen reputatie
- de mogelijkheid tot uitvoering van snelle effectieve oriënterende onderzoeken ten behoeve van inzicht in de organisatie verbeteringsbehoeften
- inzien welke andere deskundigheid voor oplossing van onderhavige vraagstukken nodig en binnen bereik zijn
- mogelijkheid tot snelle inzet van deskundigen op aanvullende gebied ten opzichte van eigen expertise en reputatie dan wel het verwijzen of samenwerken met anderen bij vraagstukken die buiten de eigen expertise vallen

Markt bewerken en profileren

Door de werkzaamheden en ervaringen van de adviseur krijgt een adviseur een profiel. Dit profiel helpt de adviseur of het adviesbureau om cliënten duidelijk te maken wie de adviseur is, wat de adviseur kan en hoe de adviseur te werk gaat. De adviseur kan zijn 'naamsbekendheid' ontwikkelen door gebruik te maken van uiteenlopende marketinginstrumenten.

Starten: een cliënt heeft een vraag

Een cliënt stelt een vraag of formuleert een opdracht. De adviseur identificeert en verduidelijkt de behoeften van de cliënt om de reikwijdte en aard van de mogelijke opdracht vast te stellen. Tegelijk probeert de adviseur inzicht te verkrijgen in de achtergronden van de cliënt en de context van de vraag. Hierbij kunnen onder andere aan de orde komen de bedrijfscultuur van de organisatie, de machtsstructuur, de veranderingsbereidheid en de sector waarin wordt geopereerd.

Voeren van een intakegesprek

Het doel van het intakegesprek is om de vraagstelling van de opdrachtgever en de formulering van de opdracht te bespreken en nadere afspraken te maken over de activiteiten die uitgevoerd gaan worden.

Vooronderzoek: probleem & context verkennen

Ter voorbereiding op het intakegesprek met een nieuwe opdrachtgever is het begrijpen van de ontwikkelingen in de betreffende sector(en) en de ontwikkelingen bij de cliënt van belang. Belangrijk is om mogelijke (sector)invloeden op het aangedragen probleem en op het uit te voeren advieswerk tijdig te onderkennen en de context waarbinnen de cliënt opereert te begrijpen. Het vooronderzoek

speelt ook een rol bij het afwegen of de adviseur voldoende competent is voor de uit te voeren opdracht.

Relatie opbouwen en de mogelijkheden tot samenwerking onderzoeken

De eerste gesprekken met een cliënt zijn vooral gericht op het opbouwen van een relatie. Het draait om het afstemmen van percepties en verwachtingen van de cliënt en de adviseur. Zowel wat betreft de opdracht (wat is de probleemdefinitie, wat er moet worden bereikt, de criteria, de rollen van de adviseur en de cliënt tijdens de opdracht, enzovoort) als wat betreft persoonlijke denkbeelden en gevoelens (met wat voor persoon heb ik met te maken, hoe gaan we met elkaar om).

Begrijpen van de cliënt

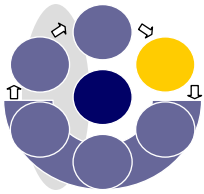
Elke cliënt werkt binnen een bepaalde, misschien unieke context met mogelijk een veelheid aan economische, politieke, culturele, sociale en organisatorische facetten. Het is belangrijk om de essentie van deze context te begrijpen om inzicht te krijgen in de complexiteit (of eenvoud) van de eisen van de cliënt. Dit inzicht vraagt in de meeste gevallen tenminste enige (en misschien behoorlijke) kennis van de sector, organisatie en andere aspecten van de cliënt.

De behoeften van de cliënt onderkennen

De basis van een succesvolle adviseur/cliëntrelatie is een duidelijke identificatie van en inzicht in de behoeften van de cliënt - behoeften die mondeling of schriftelijk door de cliënt kunnen worden uitgedrukt (opdracht). Voor meer volledige identificatie en inzicht kan het nodig zijn om een eerste onderzoek of diagnose uit te voeren om de omvang van de behoeften beter te kunnen onderkennen. De adviseur moet bovenal de behoeften vanuit het gezichtspunt van de cliënt begrijpen. Dit kan heel anders zijn dan het gezichtspunt van de probleemplosser.

Omgaan met de bedrijfscultuur van de cliënt

Het omgaan met de bedrijfscultuur van de cliënt maakt deel uit van het inzicht in de cliënt. Dit kan uit verschillende aspecten bestaan, onder andere kantooruren, omgangsmanieren op de werkvloer en kleding en dergelijke. De organisatieadviseur is een onafhankelijke professional die tijdens de opdracht binnen de organisatie van de cliënt moet 'passen' en volledig op de hoogte moet zijn van de bijzonderheden van de daar heersende bedrijfscultuur.



Het adviesproces

Offreren en overeenkomen

Overeenstemming bereiken

Als de adviseur samen met de cliënt de behoefte aan professionele dienstverlening heeft geïdentificeerd, moeten de cliënt en de adviseur overeenstemming bereiken over de voorwaarden van de adviesrelatie die voor de opdracht wordt aangegaan. Dit kan mondeling of met behulp van een offerte of samenwerkingsvoorstel. Onderwerpen die hierbij aan de orde kunnen komen zijn onder meer:

- een beoordeling van de behoeften van de cliënt
- de reikwijdte van de samenwerking
- een afbakening van de samenwerking
- doel van de opdracht (situatie, probleemdefinitie, oplossingsrichting)
- te verwachten resultaten
- een plan van aanpak met activiteiten en fasering
- inzet van mensen en middelen (van beide kanten), rollen en taken
- werkwijze
- tarieven en kosten van de in te zetten adviseurs
- de projectorganisatie
- rapportage, overleg- en communicatielijnen
- doorlooptijd en mijlpalen
- leverings- en betalingsvoorwaarden
- afspraken over geheimhouding
- procedures voor aanvulling, herziening of opzegging

Contracteren

Het contract (schriftelijk) of de overeenkomst (mondeling of schriftelijk) tussen de cliënt en de adviseur wordt gebaseerd op een wederzijdse overeenstemming over de te verlenen diensten en de te verwachten resultaten. De cliënt gaat mondeling akkoord op basis van overeenstemming over de voorwaarden en verwachtingen. Hierbij kan zowel de cliënt als de adviseur een overeenkomstbrief sturen om de acceptatie van het voorstel en de voorwaarden te bevestigen.

Afspreken rollen en verantwoordelijkheden

De adviseur en de cliënt maken impliciet of expliciet afspraken over de gewenste rol(len) die de adviseur en de cliënt vervullen, gezien de behoeften van de cliënt en de doelstellingen van de opdracht. Verschillende rollen hebben invloed op de aard van adviesinterventies en variëren van een niet-richtinggevende of procesmatige adviesrol tot een zeer richtinggevende of inhoudelijke rol. De rollen van de adviseur en cliënt veranderen vaak in de verschillende stadia van de opdracht.

Mogelijke rollen zijn:

- klankbord
- objectief waarnemer
- procesadviseur
- coach
- feitenverzamelaar
- bedenker van alternatieve scenario's
- probleemoplosser
- trainer/docent
- technisch expert
- verander manager (projectmanager)

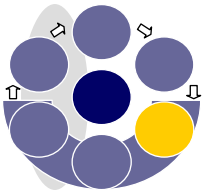
De adviseur is verantwoordelijk voor de uitvoering van alle taken die bij zijn/haar (gecontracteerde) rol passen en die nodig zijn om de overeengekomen doelstellingen te bereiken.

Opstellen begrotingen en afspreken honorarium

Begrotingen zijn prognoses van het in rekening te brengen honorarium voor een adviesopdracht. Begrotingen zijn over het algemeen gebaseerd de verwachte adviestijd bij het uitvoeren van de afgesproken taken en het uur- of dagtarief dat voor de werkzaamheden in rekening wordt gebracht. Er zijn verschillende afspraken mogelijk. In de gedragscode worden hier nadere richtlijnen over gegeven.

Wijzigen opdrachten

Het is voor de aanvang van een opdracht niet altijd mogelijk de omstandigheden zo goed in te schatten dat alles 'volgens plan' verloopt. Het kan nodig zijn om het voorgestelde werkplan te wijzigen en het is verstandig om hierop te anticiperen. In het aanbod van de adviseur kunnen afspraken gemaakt worden over wijzigingen in het voorgestelde werkprogramma. Veranderingen die de voortgang van de opdracht en de inzet van de adviseur beïnvloeden kunnen aanleiding zijn om nieuwe (schriftelijke) afspraken te maken en wijzigingen aan te brengen in de overeenkomsten en/of contracten.



Het adviesproces

Onderzoeken en beeldvormen

Oriëntatie: (nader) verkennen van het probleem

Bij de meeste adviesopdrachten is één of andere vorm van voorbereidende diagnose nodig om het probleem of de vraag van de cliënt zo nauwkeurig mogelijk te bepalen en te helpen de aard en de reikwijdte van de rest van het project vast te stellen. Een voorbereidende diagnose kan bestaan uit gesprekken, observaties of het bestuderen van documentatie. De diagnose kan het door de cliënt geïdentificeerde probleem bevestigen of wijzigen. Als de cliënt het probleem nog niet heeft gedefinieerd kan de voorbereidende diagnose de adviseur helpen om het achterliggende probleem te identificeren. In ieder geval geeft een eerste diagnose de adviseur beter inzicht in de situatie van de cliënt en helpt het bij het plannen van de opdrachtuitvoering.

Bepalen onderzoeksmethoden en -technieken

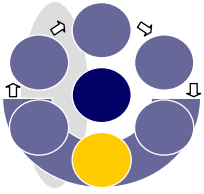
De methoden en technieken die voor onderzoek worden gebruikt zijn onder andere: interviews, discussies, observatie, documentatie bekijken, focusgroepen, vergaderingen, onderzoeken, ramingen, documenten die de adviseur opvraagt (jaarverslagen, notulen, brochures) en testen.

Gegevens verzamelen

Gegevens verzamelen is het proces waarbij gegevens en andere informatie worden verzameld om de adviseur te helpen duidelijk inzicht in de situatie van de cliënt te krijgen. Deze informatie geeft de adviseur ook input voor het formuleren van oplossingen en aanbevelingen. De aard en hoeveelheid informatie die moet worden verzameld is afhankelijk van de organisatie en het adviesproject zelf, maar bevat meestal gegevens over enkele of alle volgende aspecten: mensen, strategieën, beleidslijnen, organisatiestructuur, organisatiecultuur, relaties, verantwoordelijkheden, activiteiten, processen, procedures, fysieke middelen, technologie, producten, diensten, cliëntinformatie, marktinformatie, bedrijfsstatistieken en financiële informatie.

Beeldvormen

Adviseurs passen analyse en diagnostische methoden toe om gegevens die tijdens een opdracht zijn verzameld te interpreteren en te beoordelen, om trends te identificeren en een idee te krijgen van de benodigde veranderingen. De adviseur en de cliënt doen beiden waarnemingen, gebruiken ordeningsmodellen en oordelen die zijn/haar beeld vormen. Deze beelden moeten de partijen uitwisselen en de verschillen en overeenkomsten bespreken. Eén en ander moet resulteren in een diagnostisch beeld dat het uitgangspunt wordt voor de oplossingen en veranderingsstrategieën.



Het adviesproces

Oplossen, ontwerpen en ontwikkelen (veranderstrategieën)

Uitwerken en afwegen van alternatieven

De adviseur helpt bij het uitwerken en afwegen van alternatieven op de vragen en/of problemen van de cliënt. Oplossingen kunnen door middel van een aantal methoden worden ontwikkeld. Voorbeelden hiervan zijn: lineaire probleemoplossing, brainstormen en lateraal denken. Vaak gaat het erom de cliënt te helpen om op een nieuwe manier naar het probleem te kijken. Door het denken te veranderen kunnen er creatieve antwoorden geformuleerd worden op de vraag van de cliënt of nieuwe oplossingen bedacht worden voor problemen.

Aanbevelingen doen

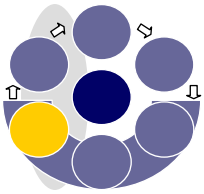
Op basis van het onderzoek en de geformuleerde alternatieven kan de adviseur aan de cliënt aanbevelingen doen. Deze aanbevelingen hebben een inhoudelijke component: 'dit zijn de oplossingen' en 'het moet daar naar toe'. Daarnaast hebben de aanbevelingen ook een verandercomponent: met welke aanpak en methoden gaan we dit bereiken? Hoe gaan we het doen? Hoewel dit ook in een eerder stadium van het proces al beslist kan zijn is het van belang te weten welke veranderstrategie van welke reikwijdte men kiest: oplossen, ontwerpen en/of ontwikkelen.

Kiezen van veranderstrategieën

Er zijn drie typen veranderstrategieën te onderscheiden. Bij het eerste type veranderstrategie, 'oplossen' of 'veranderingen van de eerste orde', blijft het systeem in tact en worden er binnen het systeem dingen verbeterd en aangepast. In het tweede type, 'Ontwerpen' of 'veranderingen van de tweede orde', verandert het bestaande systeem van vorm naar een nieuwe vorm die bekend is in andere organisaties. Het is een geplande verandering met ingrijpende veranderingen voor de betrokkenen. In het derde en laatste type 'Ontwikkelen' of 'Veranderingen van een derde orde' verdwijnt het bestaande systeem en komt er iets geheel nieuws voor in de plaats, iets wat niet kan worden voorzien. Dit vraagt om een veranderende paradigma en andere normen en waarden. De veranderingen hebben ingrijpende gevolgen voor de betrokkenen.

Veranderingsbereidheid onderzoeken

Verandering is een belangrijk element van adviseringswerkzaamheden. Vaak zijn problemen die duidelijk zijn gedefinieerd moeilijk op te lossen als de cliënt niet bereid is om verandering te accepteren. Het onderzoeken van de veranderingsbereidheid van de cliënt is essentieel om het potentiële succes van een adviesopdracht te bepalen. Een aantal elementen kan signaleren dat de cliënt bereid is om verandering te accepteren, waaronder de beschikbaarheid van 'change agents' in de organisatie, een goed gedefinieerde veranderingsreikwijdte en het identificeren van de voordelen van verandering. Er is een aantal methodes waarmee deze factoren binnen een organisatie kunnen worden beoordeeld, waaronder gesprekken met belangrijke managementleden en personeel, onderzoeken, observaties en informele netwerken.



Het adviesproces

Implementeren

Implementeren

Implementatie betekent het doorvoeren van de aanbevelingen van de adviseur. Sommige organisatieadviseurs vinden dat een belangenconflict ontstaat als zij zowel advies als implementatie op zich nemen. Als de adviseur actief wordt betrokken bij het implementatieproces is belangrijk om te overwegen en te expliciteren welke rol de adviseur in dit proces inneemt. De adviseur heeft in een implementatietraject een andere rol dan in de voorafgaande fases. Mocht een adviseur ook in de voorgaande fases betrokken zijn dan is het sommige gevallen zinvol om opnieuw te contracteren. Met de implementatie moet de opdrachtgever in staat worden gesteld om met de geleverde adviezen zelfstandig verder te kunnen en zo de beoogde verbeteringen te bereiken. Dat vraagt om een zorgvuldige overdracht van kennis en vaardigheden. Implementeren betekent het doorvoeren van oplossingen, aanbevelingen en/of veranderingen bij de cliënt. De eindverantwoordelijkheid voor de implementatie ligt bij de cliënt. De cliënt en niet de adviseur neemt immers besluiten over de bedrijfsvoering.

Uitwerken van veranderplannen en bewaken van de voortgang

Op basis van de aanbevelingen en oplossingsrichtingen kunnen plannen ontwikkeld worden. In dergelijke veranderplannen is het handig om een de activiteiten, de fasering, de werkvormen, de faciliteiten, de interventies en dergelijke vast te leggen. De adviseur begeleidt de uitvoering van deze plannen en houdt toezicht op de voortgang van de implementatie.

Omgaan met weerstand tegen verandering

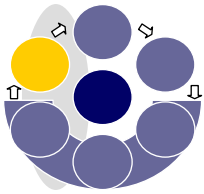
Het introduceren van veranderingen kan weerstand oproepen. Nieuwe manieren van denken, werken, omgang, het optreden van de adviseur en dergelijke kan voor de organisatie aanleiding zijn tegen te werken. De adviseur moet hier mee om kunnen gaan.

Omgaan met conflicten

Als 'veranderaars' zijn organisatieadviseurs zich ervan bewust dat tijdens hun opdrachten conflicten kunnen ontstaan. Deze conflicten kunnen zich op ieder tijdstip gedurende een opdracht voordoen en worden vaak veroorzaakt door de perceptie van de effecten die veranderingen, zowel op de organisatie als op de mensen zullen hebben. Het is belangrijk om op een mogelijk conflict te anticiperen en de opdracht zodanig te organiseren dat er ruimte is om dit op een constructieve manier aan te pakken.

Borgen van veranderingen

In nauwe samenwerking met de cliënt onderhoudt en controleert de adviseur de veranderingen. De organisatie zal moeten wennen aan de nieuwe situatie (gedrag, activiteiten, enzovoorts) en moet gestimuleerd worden om te acclimatiseren en niet terug te vallen in de oude situatie, werkwijzen, processen en patronen.



Het adviesproces

Afronden en evalueren

Afronden van een opdracht

De afsluiting van een opdracht is niet simpelweg de dag waarop het definitieve rapport wordt overhandigd of de presentatie wordt gegeven. Afsluiting vindt plaats wanneer de cliënt en de adviseur het erover eens zijn dat de opdracht is afgerond - dat alle afspraken zijn nagekomen en alle verwachte resultaten zijn bereikt. De adviseur en de cliënt ronden af op inhoudsniveau en kijken terug op het traject en de bereikte resultaten, de nog te zetten stappen en de belangrijkste ontwikkelingen en opvallende gebeurtenissen.

Rapporteren

Een afsluitende rapportage kan onderdeel vormen van de afronding. In deze rapportage worden zoveel mogelijk losse eindjes aan elkaar geknoopt en zaken afgehandeld die nog nadere aandacht nodig hadden. De rapportage kan ook een overzicht bevatten van de uitgevoerde werkzaamheden, de conclusies en aanbevelingen en mogelijke werkzaamheden of aandachtspunten voor de toekomst.

Evaluëren van activiteiten

De adviseur streeft voortdurend naar zelfverbetering en de verbetering van de kwaliteit van zijn of haar dienstverlening. Bij de afronding van een project is het belangrijk om de resultaten te bekijken, vooral wat betreft cliënttevredenheid. De adviseur moet de cliënt de mogelijkheid geven om de opdracht te evalueren en commentaar te geven op de kwaliteit van de adviseur, het werk, het nut van de resultaten en de geleverde prestaties, de kwaliteit en tijdigheid van communicatie en andere relevante zaken. Dit kan onder meer door het evalueren van de behaalde voordelen (zijn er nieuwe vaardigheden, nieuwe systemen, nieuwe relaties, nieuwe mogelijkheden, nieuw gedrag, nieuwe resultaten?) en de evaluatie van het adviesproces (het design van de opdracht, de kwantiteit en kwaliteit van de input, de stijl van de adviseur, het management van de opdracht).

Onthechten

Een opdracht wordt niet alleen inhoudelijk afgerond maar ook relationeel. De cliënt en de adviseur beëindigen en herzien de relatie, bespreken of er iets is blijven liggen, of er nog vragen zijn en hoe ze uit elkaar gaan. De adviseur en de cliënt laten elkaar los en nemen afscheid.

Nazorg verlenen

Na afronding van de werkzaamheden kan de cliënt nog vragen hebben over de verrichtte werkzaamheden. De inzet van de adviseur kan nodig zijn om extra of aanvullende activiteiten uit te voeren.

Reflecteren

Elke opdracht is een leerervaring voor de adviseur. Dit helpt de adviseur om in volgende opdrachten beter te zijn als het gaat om kennis (inzicht in de sector, de organisatie van de cliënt, de voorbereidingen, de budgetbegrotingen en het gebruik van methoden) en vaardigheden (communicatie, reflectie, begeleiding, management en ontwikkeling van methoden).

Kennis & competenties

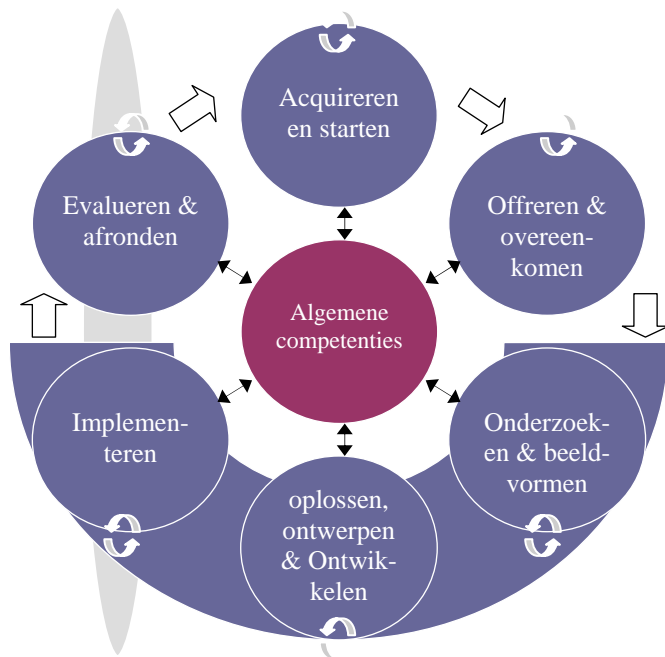
Voor het uitvoeren van adviesopdrachten

Inleiding

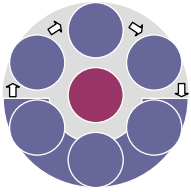
Het adviesproces wordt gebruikt als kapstok voor de competenties die een adviseur nodig heeft.

Bij iedere fase van het adviesproces worden een aantal competenties beschreven, geconcentreerd rond een aantal algemene competenties

Voor alle competenties geldt dat de adviseur er kennis van moet hebben en het moet kunnen toepassen



Adviesprocessen - Een ijkproces



Competenties

Algemeen

1. Specialiseren

Binnen de advieswereld hebben velen zich gespecialiseerd in één, of soms meer functionele specialismen. De daarbij behorende diepgaande functionele kennis behoort niet tot de gemeenschappelijke BoKS. Niettemin dient iedere adviseur over een behoorlijke basiskennis op de diverse functionele gebieden te bezitten en de invloeden vanuit die gebieden op zijn/haar eigen domein te kunnen beoordelen, om de effecten van voorgestelde ingrepen buiten dat eigen domein te kunnen inschatten en om te weten wanneer het nodig is specialistische functionele expertise in te roepen.

Ruime basiskennis is nodig op de gebieden

- marketing, verkoop en inkoop of meer algemeen: het kunnen definiëren van producten, het verwerven van cliënten, het verwerven van bedrijfsmiddelen
- operationeel management
- kwaliteitsmanagement
- financieel management
- personeelsmanagement
- informatiemanagement
- strategisch management

2. Organiseren en managen

Een organisatieadviseur dient toereikend inzicht te hebben in de basisprocessen van organiseren en managen om de problemen van cliëntstelsel goed te kunnen analyseren en om oplossingen te ontwerpen. Bovendien kan hij/zij zelf de competenties om te organiseren en te managen nodig hebben om een projectteam of een adviesbureau te leiden.

Bovengenoemde competenties liggen op de gebieden:

- managen en plannen in het algemeen
- bepalen van doelstellingen en wegen om die doelstellingen te realiseren
- organiseren, waaronder organisatieanalyse en ontwerp; organisatieverandering
- leiding geven, waaronder motiveren en een eigen stijl ontwikkelen; projectmanagement
- beheren, waaronder personeelsmanagement en budgettering en financieel beheer.

3. Veranderen

De adviseur moet gevoel hebben voor veranderingsprocessen. Naast inzicht in mogelijke veranderingen, moet de adviseur een veranderstrategieën en zich idee kunnen vormen van de veranderingsbereidheid van de cliënt.

De competenties omvatten onder andere:

- inzicht hebben in veranderingsprocessen
- kennis hebben van veranderkundige strategieën
- beheersen van een arsenaal van veranderkundige methoden en technieken, zowel met betrekking tot veranderingen op individueel en groepsniveau als op organisatieniveau
- beheersen van een arsenaal van advieskundige interventiemethoden
- maken en verdedigen van keuzen
- Inzicht in weerstanden
- signaleren dat de cliënt bereid is om verandering te accepteren
- identificeren van veranderingspromotoren of 'change agents'

4. Professionaliseren

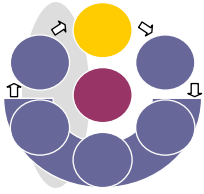
Een organisatieadviseur dient ook te beschikken over bepaalde persoonlijke competenties om efficiënt te kunnen adviseren.

De benodigde competenties liggen op de gebieden

- handelen, waaronder professionele houding en gedrag, omgaan met conflicten en belangentegenstellingen, omgaan met cultuurverschillen, coaching en mentoring
- communiceren met cliënt, luisteren naar de cliënt, respectvol omgaan met andermans positie
- inleven in anderen, werken en denken vanuit verschillende perspectieven
- continu leren, zowel van eigen en andermans ervaringen als van wetenschappelijke- en vakliteratuur
- handelen volgens de beginselen en regels van de beroepsethiek
- reflecteren op het professioneel handelen en het vak

5. Adviseren

In aanvulling op de bovenstaande competenties dient de adviseur te beschikken over competenties die nodig zijn voor het succesvol uitvoeren van adviesprocessen. Voor elke fase van het ijkproces is een aantal competenties te onderscheiden.



Competenties

Acquireren en starten

Verwerven van passende adviesopdrachten

Organisatieadvieswerk begint bij het verwerven van adviesopdrachten die aansluiten bij de competentie van de adviseur. De positie van de adviseur is sterke mate afhankelijk van de mate waarin hij/zij wordt erkend met zijn/haar potentiële organisatie-adviesvermogens.

Benodigde competenties:

- bepalen van het eigen competentieprofiel
- ontwikkelen van geschikte acquisitievormen
- uitvoeren van acquisitie
- opbouwen van een netwerk
- voeren van acquisitiesprekken
- kennen en toepassen van de gedragscode en het Ooa-tuchtrecht
- zorgvuldig omgaan met concurrerende collega's

Markt bewerken & profileren

Benodigde competenties:

- begrijpen hoe de adviesmarkt in elkaar zit
- inzicht hebben in cliëntengroepen en andere aanbieders
- uitvoeren van gerichte marketing activiteiten (offertes uitbrengen, gesprekken voeren, netwerken opbouwen en onderhouden)
- onderhouden en versterken van de eigen profilering (publiceren, gebruik maken van diverse media-uitingen)
- inzicht hebben in effecten van de marketing activiteiten en profilering

Voeren van een intakegesprek

Benodigde competenties:

- helpen verduidelijken en toetsen van de cliëntbehoeften
- in beeld krijgen van de veranderkundige situatie
- afwegen van de voor de opdrachtuitvoering vereiste en eigen beschikbare competenties
- ontwikkelen van een effectieve werkrelatie met de opdrachtgever
- ontwikkelen van goede introductiemethoden
- verzorgen van een goede introductie
- afspraken maken over toegang tot de organisatie
- opstellen en hanteren van een gespreksagenda
- de opdrachtgever kunnen en durven confronteren

Uitvoeren van vooronderzoek

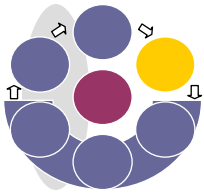
Benodigde competenties:

- verwerven van ruimte voor een vooronderzoek
- identificeren van de probleembelanghebbenden
- opstellen van een vooronderzoekplan
- uitvoeren van een onderzoeksplan
- aanboren van relevante en objectieve informatiebronnen over sectorontwikkelingen
- bestuderen van de context van de cliënt en context van de vraag of het probleem
- onderkennen en analyseren van verbanden kunnen tussen organisatie, opdracht en sectorontwikkelingen en de context
- verwerken van de bevindingen in een passende offerte

Relatie opbouwen

Benodigde competenties

- actief luisteren en proberen te begrijpen wat zich binnen de cliënt afspeelt
- inleven in wat de cliënt beweegt
- aanbrengen van structuur in het gesprek (bijvoorbeeld door een agenda, tijdverdeling, verwachtingen, doelen)
- tot stand brengen van geloofwaardigheid door te laten zien dat je als adviseur het vak beheerst (concrete vragen stellen, ervaring laten zien, bekwaamheid laten zien, afspraken nakomen)
- respecteren van belangen
- tonen van integriteit onder meer in omgang met vertrouwelijke informatie
- tonen van belangstelling



Competenties

Offreren en overeenkomen

Projectvoorstel maken en geaccepteerd krijgen

Benodigde competenties zijn onder andere:

- inschatten van de behoeften van de cliënt
- inschatten van de eigen vaardigheden om de adviesopdracht uit te voeren
- samenstellen van een projectteam op basis van projectgerichte competenties
- maken van een aantoonbaar op de casus afgestemd en voor de cliënt acceptabele offerte
- maken van een verantwoorde projectcalculatie
- presenteren van de offerte of samenwerkingsvoorstel

Contracteren

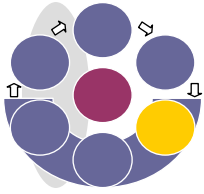
Benodigde competenties zijn onder andere:

- inschatten en bespreken van mogelijke wijzigingen in de opdracht in verband met veranderende of niet voorziene omstandigheden

Afspreken rollen en verantwoordelijkheden

Benodigde competenties zijn onder andere:

- onderkennen en beheersen verschillende adviesrollen
- veranderen van adviesrollen
- overleggen over de te hanteren adviesrollen



Competenties

Onderzoeken en beeldvormen

Oriënteren

Veel van de problemen van organisaties ontstaan door of worden sterk beïnvloed door de context waarbinnen de cliënt opereert en de ontwikkelingen die zich daarin afspelen. Bij contexten kan ondermeer gedacht worden aan economische, politieke, juridische en sociaal-culturele processen.

Benodigde competenties:

- onderzoeken en analyseren van omgevingsontwikkelingen
- onderzoeken en analyseren van relevante contexten van de cliënt en de vraag van de cliënt
- analyseren en inschatten van de invloed op het functioneren en de prestaties van de organisatie

Bepalen onderzoeksmethoden- en technieken

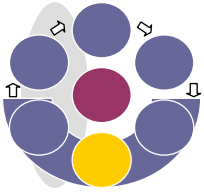
Benodigde competenties:

- opstellen en uitvoeren van een onderzoeksplan
- inzicht hebben in beschikbare onderzoeksmethoden- en technieken
- inzicht hebben in het toepassen en gebruik van diverse onderzoeksmethoden- en technieken
- ontwikkelen van onderzoeksmethoden en dataverzamelingstechnieken
- toetsen van onderzoeksmethoden

Gegevens verzamelen

Benodigde competenties:

- inzicht hebben en aanboren van relevante informatiebronnen
- identificeren van de probleemgebieden en belanghebbenden
- verzamelen van relevante informatie
- omgaan met vertrouwelijke informatie
- verwerken en bewaren van de gegevens
- presenteren van gegevens



Competenties

Ontwikkelen, ontwerpen en oplossen (veranderstrategieën)

Ontwikkelen en evalueren van alternatieven

Benodigde competenties:

- creatief denken: lineaire probleemoplossing, brainstormen en lateraal denken
- inzicht hebben en aanboren van relevante informatiebronnen
- inzicht hebben in evaluatiemethoden en -technieken

Aanbevelingen doen

Benodigde competenties:

- onderbouwen van aanbevelingen
- calculeren van de invloed van de beoogde ingreep op de organisatie
- onderkennen en beheersbaar maken van risico's
- presenteren van aanbevelingen

Kiezen en gebruiken van veranderstrategieën

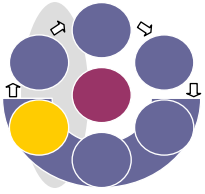
Benodigde competenties:

- kennis hebben van veranderkundige strategieën
- beheersen van een arsenaal van veranderkundige methoden en technieken, zowel met betrekking tot veranderingen op individueel en groepsniveau als op organisatieniveau
- beheersen van een arsenaal van advieskundige interventiemethoden
- maken en verdedigen van keuzen

Veranderingsbereidheid onderzoeken

Benodigde competenties:

- signaleren dat de cliënt bereid is om verandering te accepteren
- identificeren van veranderingspromotoren of 'change agents'



Competenties

Implementeren

Interveniëren

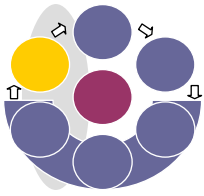
Benodigde competenties:

- inzicht hebben en beheersen van uiteenlopende soorten interventies en interventie-instrumenten
- beheersen van beïnvloedingstactieken (rationeel overtuigen, inspireren, consulteren, coalities vormen, onderhandelen en uitwisselen, positieve sfeer creëren, legitimeren, druk uitoefenen, persoonlijk beroep doen)
- beheersen van verschillende werkvormen
- begrijpen en sturen van ontwikkelingen
- overtuigen en enthousiasmeren
- integreren en samen (laten) werken
- afstand nemen en reflecteren
- maken van keuzes
- confrontatie aandurven
- weerstanden kunnen onderkennen en oplossen

Faciliteren

Benodigde competenties:

- de implementatiecompetentie van een organisatie kunnen inschatten
- overdrachtstechnieken beheersen
- overdragen van patronen en processen
- overdragen van kennis en vaardigheden
- werken in verschillende sociale structuren
- coachen en begeleiden van groepen en individuen



Competenties

Evalueren en afronden

Evalueren

Benodigde competenties:

- een projectevaluatie kunnen houden
- de resultaten en effecten van de werkzaamheden kunnen aanwijzen
- de doelmatigheid en efficiëntie van de aanpak kunnen analyseren
- de eigen rol(len) kunnen benoemen en verantwoorden
- de processen en ontwikkelingen in de organisatie van de cliënt kunnen duiden
- kunnen luisteren en omgaan met kritiek, opmerkingen en complimenten van de cliënt
- een goede nazorg kunnen leveren

Reflecteren

Benodigde competenties:

- inzicht hebben in eigen functioneren
- Kennen, herkennen en erkennen van de grenzen van de eigen professionaliteit
- formuleren van nieuwe vragen voor de eigen professionele ontwikkeling
- gebruiken van evaluatieresultaten om te komen tot procesverbeteringen van de eigen advieskundige en veranderkundige werkwijzen

Adviespraktijk

Met betrekking tot het ondernemerschap en het inrichten van een adviesbureau zijn de volgende basisactiviteiten te onderkennen.

Het inrichten van de eigen adviespraktijk

Door het inrichten van de eigen adviespraktijk moet de adviseur zijn/haar persoonlijke ontwikkeling, zijn/haar competentieontwikkeling en zijn/haar marktpositie vormgeven. De persoonlijke competentie van de adviseur heeft de grootste invloed op zijn/haar marktwaarde. Voorts is omgaan met beperkt gestructureerde vraagstukken en zelfstandig kiezen van methoden van onderzoek en advisering kenmerkend voor de werkzaamheden van een adviseur. Adviseurs moeten zich hierbij als 'ondernemers' opstellen. Dit betekent dat zij moeten zorgdragen voor:

- het bepalen van hun concurrerende aanbod
- het opbouwen van netwerken
- het leggen van effectieve basisrelaties met mogelijke samenwerkingspartners in de opdrachtuitvoering
- het zich zodanig opstellen en zodanig functioneren dat zij onafhankelijk kunnen blijven adviseren
- publiciteit over opgedane ervaringen en nieuwe conclusies t.a.v. werkwijzen

Bureaumanagement

Bij een (individuele) organisatie-adviespraktijk behoort ook een (eigen) bureauorganisatie. Dit betreft zaken als:

- tijdmanagement
- financieel management
- documentenbeheer, in dossiers van cliënten, voor ontwikkeling, voor het op peil houden van kennis en professionaliteit, vaktechnische kennisuitwisseling
- secretariaatsondersteuning, voor tekstverwerking, archivering, communicatie, afspraken, ondersteunende faciliteiten
- kwaliteitszorg, cliëntenevaluaties, verbeterprocessen
- personeelswervingsnormen
- begeleiding junioren
- zorgvuldige contractering
- geheimhoudingsplicht
- ethiekbewaking
- opdrachten management

Projectmanagement

Bij de uitvoering van adviesopdrachten kan in meer of mindere mate sprake zijn van projectmanagement. Projectmanagement omvat een aantal gestructureerde activiteiten, waaronder plannen, bewaken, aanpassen en communiceren. Projectmanagement omvat:

- het bepalen van doelstellingen: een lijst met de beoogde resultaten van de opdracht, gericht op de eisen van de cliënt, tijdsbeperkingen, een overzicht van de verwachte producten en andere prestaties
- werkplanning: overzicht van activiteiten en inschatting van benodigde tijd en inspanning inschatten om ze uit te voeren
- taaktoewijzing:
- teammanagement
- budgetbeheer
- rapportage en documentatie
- kwaliteitsbewaking en evaluatie

Adviespraktijk

Competenties

Het voeren van een adviespraktijk

Om als adviseur op niveau te kunnen functioneren moet het adviesbureau van waaruit hij/zij zijn/haar advieswerkzaamheden verricht een aantal voorzieningen treffen. Het niveau van de voorzieningen wordt bepaald door de wijze waarop een bureau, in geval van een meermansbedrijf, groepsynergie wil managen en hoe men met kwaliteit om wil gaan. Het kunnen opbouwen en managen van zo'n organisatie wordt dan ook gerekend tot de noodzakelijke competenties voor de adviseurs die daarvoor verantwoordelijk zijn. De onderstaande competenties zijn primair van toepassing op hen, die verantwoordelijkheden voor een adviespraktijk dragen of binnen afzienbare tijd gaan dragen.

Benodigde competenties:

- begrip hebben voor het adviesvak en de adviesmarkt, van hun historische ontwikkeling en inzicht hebben in nieuwe ontwikkelingen
- opstellen en uitdragen van een passend bureauprofiel
- ontwikkelen en toepassen van professioneel verantwoorde acquisitievormen om in continuïteit voldoende passend werk te verwerven
- aantrekken van de juiste adviseurs
- verzorgen van interne opleidings- en professionaliseringsactiviteiten voor de medewerkers inclusief een beoordelings- en beloningssysteem
- hanteren van een projectmanagementsysteem met projectregistratie en voortgangsbewaking
- hanteren van een planningsysteem om beschikbare capaciteit en projectbehoeften op elkaar af te stemmen
- werken met een urenverantwoordings-, declaratie- en incassosysteem
- hanteren van een dossierorganisatie
- houden van projectevaluaties bij de opdrachtgever en de verbeterpunten daarin laten doorwerken naar procesverbeteringen
- handhaven van intern overleg
- hanteren van interne innovatieprojecten

Relatie- en cliëntenmanagement

Goed relatie- en cliëntenmanagement is van groot belang voor de continuïteit van het adviesbureau.

Benodigde competenties:

- evalueren van de aard van de relatie en van de onderlinge afhankelijkheden en van de persoonlijke en zakelijke belangen die er spelen
- evalueren van de aard van de opdrachten en van de beoogde en door de tijd heen gerealiseerde effecten
- goed onderhouden van wederzijdse zakelijke en persoonlijk zinvolle relaties

Uitvoeren van gecontracteerde adviesprojecten (zelfstandig of als projectleider)

De uitvoering van een adviesproject moet conform de afspraken plaatsvinden. De in te zetten adviseurs en interne medewerkers moet men tot een team kunnen smeden en met effectieve werkmethoden aan het werk zetten; voortgangsrapportages, regelmatig contact met de beslissers, budgetbeheer en het oplossen van rijzende problemen behoren tot de uitvoeringsactiviteiten. Het uit te voeren onderzoek moet toereikend zijn om de conclusies en aanbevelingen te kunnen staven. Daarnaast kan een toegankelijke projectdocumentatie worden opgebouwd om de overdracht, verantwoording en eventuele vervolgwerkzaamheden te onderbouwen. De opdrachtgever mag verwachten dat de adviseur de cultuur begrijpt, afspraken nakomt, bereikbaar is, goed met zijn/haar medewerkers samenwerkt en al datgene doet of nalaat wat een effectief adviesproces ten goede komt. Professioneel gezien waakt de adviseur over zijn/haar onafhankelijkheid inzake optreden en oordeelsvorming en het respectvol omgaan met de

medewerkers van de cliëntorganisatie. Ook de kwaliteit van het onderzoek, het valideren van de aanbevelingen en het desgewenst helpen invoeren van de adviezen behoren tot zijn/haar verantwoordelijkheid.

Benodigde competenties:

- werken op levertijdstoppen en afspraken nakomen
- begrijpen en hanteren van de betreffende organisatiecultuur
- effectief organiseren van eigen werk en teamwerk en een project als geheel managen
- onderzoeksvaardigheden
- oplossen van problemen
- opstellen van goede veranderplannen, waarin op een evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de belangen van de diverse belanghebbenden
- valideren van de aanbevelingen
- ondersteunen van de implementatie
- in staat zijn de schade te beheersen indien de opdracht niet volgens plan of volgens de verwachtingen van de cliënt verloopt
- beheersen van adviesvaardigheden zoals interviewen, presenteren, luisteren, rapport schrijven, invoelen van non-verbale communicatie
- onderkennen van relevante wijzigingen in de opdracht en met de opdrachtgever nieuwe afspraken overeenkomen

Professionalisering

Plannen professionele ontwikkeling

Uitgangspunt is dat organisatieadviseurs zelf verantwoordelijkheid dragen voor het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheid. De ontwikkelingsbehoeften worden immers bepaald door persoonlijke voorkeur en het (individueel) ondernemersbelang. Ook als medewerker in een bureauorganisatie moeten adviseurs hun eigen leertrajecten organiseren.

- regelmatige opdracht en praktijk evaluaties moeten leiden tot bepaling van leerbehoeften;
- leren kan met behulp van gestructureerde programma's, maar ook door het opdoen van praktijkervaringen en het bespreken daarvan met anderen;
- voortdurend moeten er ruimte worden gereserveerd om in de meestal drukke opdrachtpraktijk professionele ontwikkeling een plaats te geven.

Methodeontwikkeling

Methodeontwikkeling in de adviespraktijk kan beginnen bij de aanpak van ongestructureerde problemen in de adviespraktijk. De aanpak, programma's en/of modellen die gebruikt en ontwikkeld worden tijdens een opdracht kunnen ook gebruikt worden in andere opdrachten. Ervaring impliceert herhaalbare toepassing van kennis en vaardigheden, maar het gebruik hiervan vindt merendeels impliciet plaats. Organiseadviseurs zijn doordrongen van de noodzaak van maatwerk voor individuele cliënten met geheel specifieke vraagstukken. Desalniettemin zijn de collectieve en cumulatieve ervaring van bureaus en adviseurs van groot belang als leermiddel en als manier om toekomstige cliënten doelmatiger en doeltreffender te kunnen ondersteunen.

Het expliciet maken van ervaringen maakt onder meer nodig:

- besef van de mogelijkheden van herhaald gebruik
- abstractie van specifieke toepassingen in termen van modellen van waaruit andere specifieke toepassingen kunnen worden afgeleid
- waken voor te hoge graad van standaardisatie en een verkeerd gebruik van modellen
- het blootleggen van impliciete organisatie advieservaringen van adviseurs.

Persoonlijke ontwikkeling

De Orde voor Organisatiedeskundigen en Adviseur heeft een aantal professionaliseringsinstrumenten ontwikkeld. De instrumenten staan ter beschikking voor de leden van de Orde.

Adviesprofielen

In dit hoofdstuk wordt een doorsnede gegeven van de verschillende adviesprofielen. Adviseurs zijn vanuit verschillende achtergronden bezig met het adviesvak. Dit geeft een gevarieerd beeld van de organisatieadviseur. In dit hoofdstuk wordt de reikwijdte en diversiteit van de adviseur geschetst.

Voorbeeld I – Adviesrollen

Adviseurs kunnen gekenmerkt worden door de wijze waarop ze met de cliënt en het probleem van de cliënt omgaan. Een mogelijke indeling van adviseurs is het onderscheid tussen expert en persoonsontwikkellende oriëntatie van de adviseur. De profielen kunnen vooral onderscheiden worden door de verschillen in interactie en interventies.

Adviesprofiel	Expert	Programmatisch	Gedragsontwikkellend	Persoonsontwikkellend
Probleem	Situatie van de cliënt	Probleemoplossingstechnieken	Gedragspatronen in cliëntsysteem	Cliënt zelf
Interventie gericht op	Ontwikkelen van specifieke inhoudelijke oplossingen	Ontwikkelen van probleemoplossingsprocedures	Ontwikkelen van nieuwe gedragspatronen	Ontwikkelen van de persoonlijkheid van de cliënt

Oppervlakkig	←	Interactie	→	Diep
Extern/objectief	←		→	Intern/persoonlijk

Voorbeeld I – Niveaus

Adviseur kunnen gekenmerkt worden door ervaringen. Globaal zijn er drie niveaus te onderscheiden: de junior, medior en senior adviseur. Voor elk van deze adviseurs kan een verschillend profiel aan competenties ontwikkeld worden.

Gedragscode

Uitgangspunten

Deskundigheid

De organisatieadviseur moet aantoonbaar beschikken over de kennis en vaardigheden die in de kring van tot oordelen bevoegden noodzakelijk worden gevonden voor een deskundige uitoefening van het beroep. Daarbij zijn de Ooa-/ROA-lidmaatschapseisen op het gebied van professionalisering belangrijke toetspunten. Het is noodzakelijk dat de adviseur zich op de hoogte houdt van ontwikkelingen op zijn vakgebied. Bedoelde vakkennis is niet eenduidig gecodificeerd en afgebakend. Daarom moet de adviseur kunnen uitleggen hoe hij in een opdracht tot een bepaald advies is gekomen. Hij moet door zijn argumentatie opdrachtgever en eventueel vakgenoten in staat stellen tot een eigen oordeel te komen over de vraag of zijn aanpak en adviezen passend zijn voor de gegeven vraagstelling. Is ten aanzien van een specifieke adviesopdracht de binnen het vakgebied voorhanden kennis niet toereikend, en moet deze dus al werkende worden ontwikkeld, dan moet de adviseur zijn opdrachtgever hiervan tijdig in kennis stellen. Naast kennis moet de adviseur beschikken over vaardigheden om opvattingen en ervaringen in praktische adviezen om te zetten. Bij gerezen twijfel moet de adviseur aannemelijk kunnen maken dat hij op een deskundige wijze te werk is gegaan.

Onafhankelijkheid

De adviseur is loyaal aan zijn opdrachtgever zonder zijn professionele onafhankelijkheid prijs te geven. In de adviesrelatie betekent onafhankelijkheid dat de adviseur zoveel afstand houdt tot zijn opdracht en zijn opdrachtgever dat hij zijn deskundigheid onbelemmerd kan aanwenden. De adviseur moet zich inzetten om het adviestraject tot een voor de opdrachtgever bevredigend einde te brengen. Aan onafhankelijkheid wordt echter afbreuk gedaan wanneer de adviseur, ten bate van de opdrachtgever of met het oog op eigen voordeel, bij de uitvoering van zijn opdracht feiten of inzichten onverwerkt laat die een redelijk bekwaam adviseur niet buiten beschouwing behoort te laten. Bij een onoplosbaar verschil van inzicht over zijn werkwijze tussen hem en zijn opdrachtgever zal de adviseur zijn opdracht op een jegens de opdrachtgever zorgvuldige wijze beëindigen.

Integriteit

Integriteit in de uitoefening van het beroep omvat vier hoofdelementen, te weten betamelijkheid, zorgvuldigheid, financiële correctheid en aandacht voor collegiale verhoudingen.

1. De organisatieadviseur laat zich leiden door de eisen van *betamelijkheid*, zodat het vertrouwen in zijn beroepsgroep en zeker in Ooa-ROA niet wordt geschaad. Hij houdt zich aan de wet en aan het maatschappelijk fatsoen. Hij voert zijn opdracht te goeder trouw uit.
2. De organisatieadviseur zorgt dat er geen vermenging van belangen optreedt en mag geen tegenstrijdige belangen behartigen. Hij legt de vereiste *zorgvuldigheid* aan de dag. Dit houdt in dat hij ermee rekening houdt, dat betrokkenen bij een adviesproject rechten en belangen kunnen hebben, dat hij bij zijn adviezen alle relevante aspecten die een redelijk bekwaam adviseur niet buiten beschouwing behoort te laten ook verdisconteert, dat elke conclusie op deugdelijke wijze aannemelijk is gemaakt en dat hij zich bewust is van de (bij)effecten van zijn activiteiten binnen een organisatie. De organisatieadviseur zal zorgvuldig omgaan met de hem in de adviesrelatie verstrekte gegevens en kennis. Hij is discreet ten opzichte van zijn opdrachtgever en diens organisatie. Zorgvuldigheid jegens de opdrachtgever vereist dat hij bij of door het verzamelen van relevante informatie bij derden geen schade voor de opdrachtgever of diens organisatie veroorzaakt. Dat kan ook beperkingen stellen aan de kring van informanten. Indien daardoor een professioneel verantwoord advies niet goed mogelijk is en alternatieven niet voorhanden zijn, moet

de opdracht worden neergelegd. Verder dient de organisatieadviseur te voorkomen dat er tussen partijen misverstanden kunnen ontstaan over de inhoud van de opdracht. De opdrachtgever en de adviseur moeten weten wat zij wel en niet van elkaar mogen verwachten.

3. *Financiële correctheid* betekent het zorgvuldig en integer omgaan met financiële aangelegenheden. Over (de vaststelling van) het honorarium moet wederzijds tussen opdrachtgever en adviseur helderheid bestaan.
4. Tenslotte streeft hij naar een constructieve *collegiale verstandhouding* in het belang van de kwaliteit van de dienstverlening. Waar belangen conflicteren, gaat het belang van de cliënt vóór dat van de collegiale verstandhouding.

Gedragcode

De gedragsregels

1. ALGEMENE REGELS

- 1.1 Een adviseur moet bij zijn werkzaamheden de zorgvuldigheid die een goed opdrachtnemer betaamt in acht nemen en zich zodanig gedragen dat het vertrouwen in zijn beroep en zijn bedrijf niet wordt geschaad.
- 1.2 De adviseur moet zich in zijn beroepsuitoefening en in zijn bedrijfsuitoefening houden aan de wet, de statuten, reglementen en overige regels van de OOA respectievelijk de ROA en aan de Gedragsregels en de Uitgangspunten die gezamenlijk de Gedragcode vormen.

2. ONAFHANKELIJKHEID

- 2.1 De adviseur zet zijn kennis, ervaring en vaardigheden in ten behoeve van de belangen van de opdrachtgever en diens organisatie, zonder daarbij zijn professionele onafhankelijkheid prijs te geven. De adviseur aanvaardt dan ook geen opdracht indien hij niet de mogelijkheid krijgt om tot een eigen, onafhankelijke oordeelsvorming te komen en deze aan zijn opdrachtgever over te brengen. Indien deze onafhankelijke oordeelsvorming tijdens de opdracht niet mogelijk blijkt, moet de adviseur de opdracht alsnog beëindigen.
- 2.2 De adviseur zal vermijden dat in de opdracht andere belangen dan die van de opdrachttuitvoering zelf en het verkrijgen van het daarbij afgesproken honorarium een rol zullen spelen. Het aan de kant van de adviseur bestaan van nevenbelangen van persoonlijke en/of zakelijke aard die op het verloop van het adviesproces van invloed kunnen zijn en waarvan de adviseur weet of moet aannemen dat deze bij de opdrachtgever niet bekend zijn, brengt zulks voor de adviseur de verplichting met zich mee om of de betrokken opdracht te weigeren of het bestaan van bedoelde belangen van persoonlijke en/of zakelijke aard vóór het aanvaarden van de opdracht aan de opdrachtgever voor te leggen. Ontstaan aan de kant van de adviseur tijdens de opdrachttuitvoering nevenbelangen van persoonlijke en/of zakelijke aard als in de vorige zin bedoeld, terwijl de adviseur weet of moet aannemen dat deze bij de opdrachtgever niet bekend zijn, dan brengt zulks voor de adviseur de verplichting met zich mee het bestaan van bedoelde belangen van persoonlijke en/of zakelijke aard aan de opdrachtgever voor te leggen en de opdracht neer te leggen, tenzij de opdrachtgever voortzetting van de opdracht wenst.

3. AANVAARDING OPDRACHT

- 3.1 Alvorens een opdracht te aanvaarden, zorgt de adviseur ervoor dat over de inhoud en de uitvoeringsvoorwaarden van de opdracht duidelijkheid bestaat tussen de opdrachtgever en de adviseur.
- 3.2 De adviseur zal, alvorens een opdracht te aanvaarden, zich op de hoogte stellen van de verwachtingen, context, achtergronden, motieven, veronderstellingen en het mandaat van de opdrachtgever.
- 3.3 De adviseur zal geen opdracht aanvaarden, als de strekking daarvan op voorhand zo beperkt is dat de opdrachtgever hiervan geen effectieve hulp kan verwachten.
- 3.4 In het geval de adviseur zijn werk vanuit specifieke maatschappelijke opvattingen of doelstellingen verricht, zal hij de opdrachtgever hiervan in kennis stellen vóór de aanvaarding van de opdracht.

- 3.5 De adviseur aanvaardt geen opdracht als hij daardoor het belang van een eerdere opdrachtgever rechtstreeks en aantoonbaar schaadt en deze eerdere opdrachtgever bezwaar maakt tegen het aanvaarden van de opdracht. De adviseur zal in een voorkomend geval de laatstgenoemde (met toestemming van de potentiële nieuwe opdrachtgever) terzake tijdig informeren. Dit geldt voor een vergelijkbare opdracht in een periode van twee jaar na de beëindiging van de laatste opdracht bij de eerdere opdrachtgever.
- 3.6 De adviseur zal geen opdracht aanvaarden en zal een reeds in uitvoering zijnde opdracht beëindigen indien de opdrachtgever onwettige doelstellingen nastreeft. De adviseur zal niet meewerken aan het gebruik van onwettige methoden.
- 3.7 De adviseur aanvaardt slechts die opdrachten waarvoor hij op grond van door hem aannemelijk te maken kennis en ervaring gekwalificeerd is.

4. DE OPDRACHT

- 4.1 De wilsovereenstemming over de opdracht en de uitvoering daarvan moet zijn weerslag vinden in schriftelijke afspraken over:

- de opdracht en de begrenzing daarvan
- de bepaling van de opdrachtgever
- de werkwijze en in te zetten deskundigheden
- het tijdpad en de begrote kosten c.q. grondslagen voor vergoeding op nacalculatie basis
- de wijze van informatieverstrekking tijdens en na de opdracht
- de gewenste c.q. noodzakelijke nazorg
- (indien van toepassing) de eigendoms- en auteursrechten

- 4.2 Indien zich tijdens de uitvoering van de opdracht feiten of omstandigheden voordoen die aan de oorspronkelijk bereikte wilsovereenstemming afbreuk (zouden) doen, dan wordt hierover tussen opdrachtgever en adviseur overleg gepleegd, teneinde de afspraken zo mogelijk aan de gewijzigde situatie aan te passen.
- 4.3 De adviseur heeft de plicht de opdracht neer te leggen, indien op grond van omstandigheden die zich aan zijn invloed onttrekken, een goede opdrachtuitvoering belemmerd wordt (overmacht) of indien er met de opdrachtgever een onoplosbaar verschil van mening bestaat over de wijze waarop de opdracht moet worden uitgevoerd.
Indien de adviseur zijn opdracht (eventueel voortijdig) beëindigt, moet hij dat doen op een voor de opdrachtgever en diens organisatie zorgvuldige wijze.

5. DE UITVOERING VAN DE OPDRACHT

- 5.1 De adviseur regisseert het adviesproces zodanig, dat hij de effecten van zijn optreden naar de opdrachtgever kan verantwoorden. De adviseur zal de opdrachtgever tijdig en duidelijk informeren over de structurering, aanpak en voortgang van zijn opdracht.
- 5.2 De adviseur zal naar beste vermogen trachten het resultaat dat bij de opdracht wordt beoogd, te bereiken. Het bereiken van dit resultaat als zodanig, garandeert de adviseur echter niet, tenzij de adviseur en de opdrachtgever vóór het begin van de uitvoering van de opdracht overeenstemming bereiken over het te behalen resultaat en tussen partijen vaststaat dat dit niet voor tweërlei uitleg vatbaar is.
- 5.3 Indien de adviseur rapporteert aan de opdrachtgever, geeft hij aan op welke gegevens, inzichten en ervaringen zijn bevindingen en conclusies zijn gebaseerd.
- 5.4 De adviseur houdt gedurende minimaal vijf jaar op de door hem gekozen wijze documentatie van de uitvoering van de opdracht, mede met het oog op eventuele verantwoording achteraf.

- 5.5 De adviseur draagt zorg voor de continuïteit van de opdrachttuitvoering in geval van het uitvallen van de uitvoerend adviseur.
- 5.6 De adviseur sluit een opdracht steeds af met een verzoek aan de opdrachtgever om een schriftelijke of mondelinge evaluatie te geven van de wijze waarop de opdracht(en) is (zijn) uitgevoerd.
6. DISCRETIE EN GEHEIMHOUDING
- 6.1 De adviseur zal ten aanzien van het gebruik van de hem in de adviesrelatie verstrekte of ter kennis gekomen informatie die zorgvuldigheid betrachten die redelijkerwijze kan worden verlangd.
- 6.2 Bij het doorgeven van informatie zal er voor worden zorggedragen dat deze niet tot de bron te herleiden is, tenzij daarvoor door de bron toestemming is gegeven.
- 6.3 Als de adviseur ten behoeve van de opdrachttuitvoering een oordeel geeft over personen, moet dat gerelateerd zijn aan de functie die de betrokken persoon uitoefent. De zorgvuldigheid gebiedt dat de adviseur zijn voorlopige oordeel bij de betrokken persoon ter kennis brengt alvorens zijn bevinding aan de opdrachtgever ter kennis te brengen. Hiervan kan worden afgeweken, indien de opdrachtgever hiertoe van tevoren zwaarwegende redenen aanvoert. In dat geval zal de adviseur aan betrokkene(n) van tevoren kenbaar maken, dat zijn advies tot een oordeel over betrokkene(n) kan leiden. In een eventuele rapportage zal dan terzake worden vermeld dat het oordeel niet vooraf bij betrokkene(n) is getoetst.
- 6.4 Slechts met toestemming van de opdrachtgever zullen herkenbare gegevens over de opdracht(gever) naar buiten mogen worden gebracht. Dit geldt ook voor publicaties over opdrachten waarin de opdrachtgever is te herkennen. In het geval dat ook personen herkenbaar zijn in het te verspreiden materiaal, moeten ook deze personen hun goedkeuring verlenen.
7. VERANTWOORDELIJKHEID VOOR MEDEWERKERS
- 7.1 De adviseur is ervoor verantwoordelijk dat zijn medewerkers of de onder zijn leiding op het gebied van de organisatiekunde werkzame personen zich gedragen conform deze gedragsregels.
- 7.2 Voor het handelen van adviseurs op andere werkterreinen kunnen de besturen van Ooa en ROA de gedragscodes van de betreffende verenigingen voor beroepsbeoefenaren van de betreffende beroepsorganisaties van toepassing verklaren.
8. MEDEWERKERS VAN CLIËNTEN
- 8.1 De adviseur neemt niet het initiatief om een medewerker van een opdrachtgever aan te bieden bij hem in dienst te treden.
- 8.2 Wervings- en selectieactiviteiten, in opdracht van derden, waaronder begrepen executive search-activiteiten, zijn toegestaan onder de volgende voorwaarden:
- de adviseur zal nimmer een honorering accepteren van een individu voor het voor hem/haar verkrijgen van een werkkring
 - de adviseur onthoudt zich ervan medewerkers(sters) van een opdrachtgever rechtstreeks te benaderen voor een functie elders, tenzij de wens tot de functieverandering aantoonbaar van de betrokken persoon is uitgegaan. Deze voorwaarde geldt voor een periode vanaf de aanvang van de opdracht tot en met een periode van twee jaar na de beëindiging van de laatste opdracht bij de opdrachtgever.

9. FINANCIËN

- 9.1 De adviseur zal een honorarium in rekening brengen dat in overeenstemming is met de aard van de opdracht, het afbreukrisico voor de adviseur, de verrichte diensten en eventuele bijzondere omstandigheden.
- 9.2 Het honorarium mag alleen gebaseerd zijn op directe of indirecte effecten van het uitgebrachte advies, indien vóór de aanvang van een opdracht het met die opdracht nagestreefde effect naar aard, omvang, tijdsperiode en plaats ondubbelzinnig kan worden omschreven en dit achteraf bij voltooiing van de opdracht kan worden gemeten. Tevens moet de adviseur in overwegende mate het resultaat zelf kunnen beïnvloeden.
Voor activiteiten op andere beroepsterreinen, als bedoeld in artikel 7.2, gelden de gedragscodes van de betreffende beroepsverenigingen.

10. COLLEGIALE BETREKKINGEN

- 10.1 Indien de adviseur redelijkerwijs mag verwachten dat een opdracht van een opdrachtgever bij wie al een andere adviseur werkzaam is, zal leiden tot beïnvloeding van het andere adviesproces, zal hij zowel de opdrachtgever als de andere adviseur van deze verwachting in kennis stellen. Ten aanzien van het al dan niet aanvaarden van de opdracht zal de adviseur de wens en het belang van de opdrachtgever centraal stellen.
- 10.2 De adviseur zal het werk van een andere adviseur voor dezelfde opdrachtgever niet beoordelen als die andere adviseur daarvan geen kennis heeft, tenzij het meer dan vijf jaar geleden is dat de betreffende opdracht is geëindigd. De adviseur hoeft de andere adviseur niet in kennis te stellen als de opdrachtgever daartegen op grond van zwaarwegende overwegingen bezwaar maakt, omdat zijn belangen door het opheffen van de vertrouwelijkheid op dit punt ernstig worden geschaad. De adviseur zal in een beoordelingsopdracht de andere adviseur informeren over (voorlopige) bevindingen en conclusies en deze bij betrokkene toetsen, tenzij de opdrachtgever daartegen op zwaarwegende gronden bezwaar maakt.
- 10.3 De adviseur is gerechtigd ten behoeve en op verzoek van zijn opdrachtgever offertes van andere adviseurs te beoordelen. De adviseur mag de betrokken collega hiervan in kennis stellen, tenzij de opdrachtgever hiertegen bezwaar heeft.

11. TUCHTRECHTSPLEGING

Bij niet naleving van de gedragscode kan de adviseur voor zijn handelen of nalaten ter verantwoording worden geroepen bij de Commissie van Toezicht conform het ten deze geldende reglement van Rechtspraak van de Ooa/ROA.

Organisatiedeskundigen en –adviseurs

De geschiedenis van het adviesvak

Bronnen

Block, P (2002), *Feilloos adviseren, Een praktische gids voor adviesvaardigheden*, Schoonhoven: Academic Service

Boonstra, J.J., H.O. Steenstra, M.I. Demenint, (), *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties, theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*

Caluwé, L. de, H. Vermaak (2002), *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkunde*, Deventer: Kluwer

International Council of Management Consulting Institutes (1998), *The New Body of Knowledge*, www.ICMCI.org

International Council of Management Consulting Institutes (?), *Common Body of Knowledge*, www.ICMCI.org

Kubr, M. ed. (1996), *Management Consulting, a guide to the profession*, third edition, Geneva: International Labour Office

Orde van Organisatiekundigen en –Adviseurs commissie-Van Aken (juni 1995), *Gemeenschappelijk Kennis- en Vaardigheidsgebied voor alle organisatieadviseurs*, versie 2

SIOO (2001), *Basisopleiding voor Organisatieadviseurs*, readers 1 t/m 7