



CMC the Netherlands

Leidraad voor de adviseur

De BoKS versie 4.0
Body of Knowledge and Skills van de organisatieadviseur

- **Competenties en leren**
- **Gedragscode**

Inhoudsopgave

- Inleiding
- 1 De BoKS: kern en begrenzingsen
- 2 Het adviesproces
 - 2.1 Acquireren en starten
 - 2.2 Offreren en overeenkomen
 - 2.3 Onderzoeken en beeldvormen
 - 2.4 Oplossen, ontwerpen en ontwikkelen (veranderstrategieën)
 - 2.5 Implementeren
 - 2.6 Evalueren en afronden
- 3 Algemene competenties
 - 3.1 Specialiseren
 - 3.2 Organiseren en managen
 - 3.3 Veranderen
 - 3.4 Professionaliseren
- 4 Competenties en het adviesproces
 - 4.1 Acquireren en starten
 - 4.2 Offreren en overeenkomen
 - 4.3 Onderzoeken en beeldvormen
 - 4.4 Oplossen, ontwerpen en ontwikkelen (veranderstrategieën)
 - 4.5 Implementeren
 - 4.6 Evalueren en afronden
- 5 De adviespraktijk
 - 5.1 Basisactiviteiten
 - 5.2 Competenties
- 6 Certificering
 - 6.1 CMC en de BoKS
 - 6.2 ICMCI Competency Framework als aanvulling op de BoKS
- 7 Professionele ontwikkeling
 - 7.1 Drie pijlers van het professionaliseren met betrekking tot competenties
 - 7.2 De zelftest
- 8 Kerncode - Gedragsregels - Tuchtreglement 1.0
(20 november 2012)

Inleiding

Deze leidraad heeft als doel de Body of Knowledge and Skills (BoKS) van de organisatieadviseur vast te leggen. In de BoKS worden de kenmerken en elementen van het adviesproces en de adviespraktijk beschreven en vertaald in de daarvoor benodigde competenties.

Hierboven is het woord ‘vastleggen’ gebruikt. Dat vastleggen is echter maar voor een deel haalbaar. Twee factoren zijn daarop van invloed. Ten eerste ontwikkelt de inhoudelijke vakkennis van de organisatieprofessional zich op sommige terreinen snel en op andere wat langzamer; de inhoudelijke deskundigheid op veel gebieden is dus voortdurend in beweging. Ten tweede variëren de posities en rollen van waaruit de organisatieprofessional zijn kennis en kunde met het functioneren van organisaties verbindt voortdurend. Adviseurs, interim-managers, opleiders en trainers, projectmanagers en coaches leveren een bijdrage die getuigt van organisatiedeskundigheid, maar elk vanuit een positie met specifieke verantwoordelijkheden en competenties.

Kortom, de ontwikkelingen kenmerken zich door allerlei vormen van inhoudelijke specialisatie en variatie in rollen. Het komt ook steeds vaker voor dat organisatiedeskundigen van rol wisselen. Dit leidt ertoe dat het ‘vastleggen’ per definitie van tijdelijke aard is. De kern van de BoKS mag misschien redelijk vaststaan maar vereist wel degelijk onderhoud en bijstelling.

Om aan de variatie aan rollen tegemoet te komen, is een competentielijst met zelftest opgenomen. De resultaten van de test kunnen leiden tot een meer toegespitst leerproces. Bij het overzicht van de competenties wordt ook een relatie gelegd met het CMC-schap (Certified Management Consultant), een internationaal erkende titel die wordt verleend door de International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI).

De competenties van ICMCI sluiten nauw aan bij die van de Ooa, en voor de toekenning van de CMC-titel geldt de BoKS dan ook als referentiekader. Ter ondersteuning van het streven van de Ooa om via certificering de professionalisering en daarmee de kwaliteitsborging te bevorderen, biedt de Ooa nog twee certificeringprogramma's aan. ATP (Accredited Training Practice) is erop gericht opleidingen te certificeren waarbij afstudeerders rechtstreeks toegang hebben tot de registratie als CMC-lid. ACP (Accredited Consulting Practice) is een programma dat de professionaliseringsactiviteiten van adviesbureaus toetst. Dit kan leiden tot een directe of versnelde toegang tot het CMC-schap.

Als sluitstuk van de BoKS zijn de Kerncode, Gedragsregels & het Tuchtreglement opgenomen, die in november 2012 zijn vastgesteld door de Ooa, ROA, VPRA, nvim, RIM, Stichting IM-Register & VRI. Ieder lid van de Orde is in zijn adviespraktijk gebonden aan deze code. Een grondige kennis daarvan is noodzakelijk voor de beroepsuitoefening.

* Overal waar ‘zijn’ en ‘hij’ staat, kan uiteraard ook ‘haar’ en ‘zij’ worden gelezen.

De Body of Knowledge and Skills is zoals gezegd een levend document, een uitgave waaraan stukken kunnen worden toegevoegd. Het is niet de bedoeling dat het een finaal document is waar de Orde weer jaren mee vooruit kan. Op die manier zou de BoKS al snel zijn aantrekkingskracht verliezen. Deze leidraad voor de adviseur mag en moet een samenhangende verzameling bijdragen zijn die in beweging blijft. Het zou mooi zijn als deze uitgave daar een opmaat voor is.

Algemeen bestuur Ooa
juni 2013

1 De BoKS: kern en begrenzingen

De BoKS is een belangrijk hulpmiddel bij het expliciteren en transparant maken van het gemeenschappelijke professionele beroepsdomein van de organisatieadviseur binnen de Orde. Het beroep van organisatieadviseur kent een grote diversiteit qua werkwijzen, werkterreinen, opvattingen en competenties. Adviseurs ontlenen 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.

Wat de organisatieadviseur onderscheidt, is dat hij voor een opdrachtgever een bijdrage levert “aan het 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” (Gedragscode). In relatie met een opdrachtgever/klant ontwikkelt zich een adviesproces, dat de adviseur in regie dient te houden — dat is het unieke domein van organisatieadviseurs. Dat onderscheidt hen van andere beroepsbeoefenaars en dat hebben zij als beroepsgroep gemeenschappelijk. De BoKS probeert de aard van dit adviesproces en de competenties om dit in goede banen te leiden 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 en nieuwe perspectieven zullen een ander licht werpen op de invulling van de BoKS en zullen aanpassingen of wijzigingen nodig maken. De BoKS beschrijft het adviesproces daarom als een *ijkproces*.

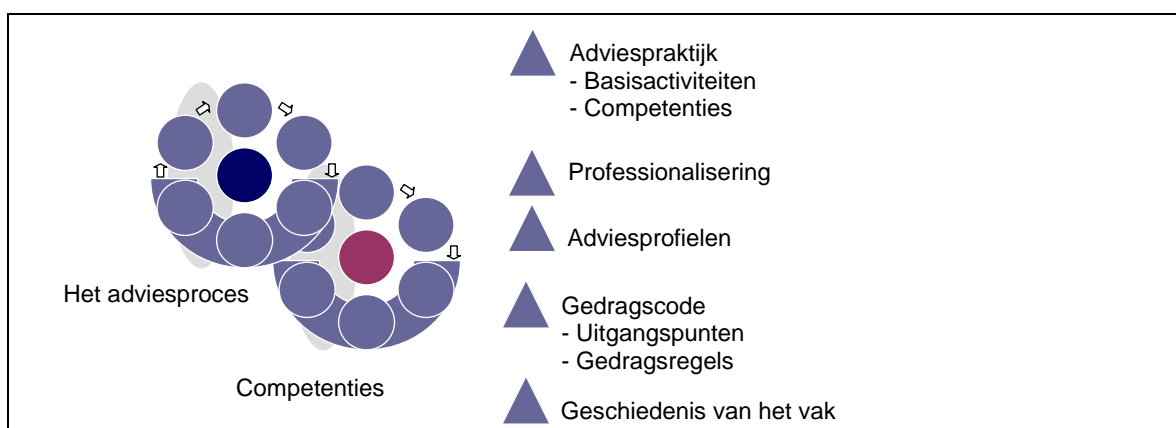
Een dynamisch ijkproces

In de BoKS staat het adviesproces centraal. Het adviesproces is onderverdeeld in een aantal fasen. De wijze waarop een adviesproces wordt doorlopen, verschilt van adviseur tot adviseur en van situatie tot situatie. De fasen kunnen op achtereenvolgende of in willekeurige volgorde worden doorlopen, elke fase kan meerdere keren worden doorlopen en er kunnen zelfs fasen worden overgeslagen. 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, is gekozen voor een webstructuur als ordenend principe. Het model is ‘doorklikbaar’ en bestaat uit verschillende lagen (zie figuur 1.1).

Elk van de fasen van het ijkproces vormt een hoofdstuk (of online een 'knop'), waarin voor die fase relevante kennis- en handelingselementen worden beschreven, gegroepeerd rond 'de cliënt'. Gekoppeld aan ieder hoofdstuk worden in een door te klikken hoofdstuk de competenties op dat gebied besproken, gegroepeerd rond een hoofdstuk 'algemene competenties'.

Enkele andere professionele thematieken vormen als het ware een dwarsdoorsnede van het ijkproces. Dat is allereerst een hoofdstuk over het inrichten en managen van een adviespraktijk (bureau), inclusief benodigde competenties. Een hoofdstuk 'Gedragcode' kan niet ontbreken. De hoofdstukken 'Professionalisering', 'Profielen en rollen', 'Context' en 'Geschiedenis van het vak' worden opgenomen maar zijn inhoudelijk nog in ontwikkeling. Om het professionaliserende, dynamische karakter van de BoKS te onderstrepen, wordt in de uiteindelijke weergave op het web een discussieknop toegevoegd.

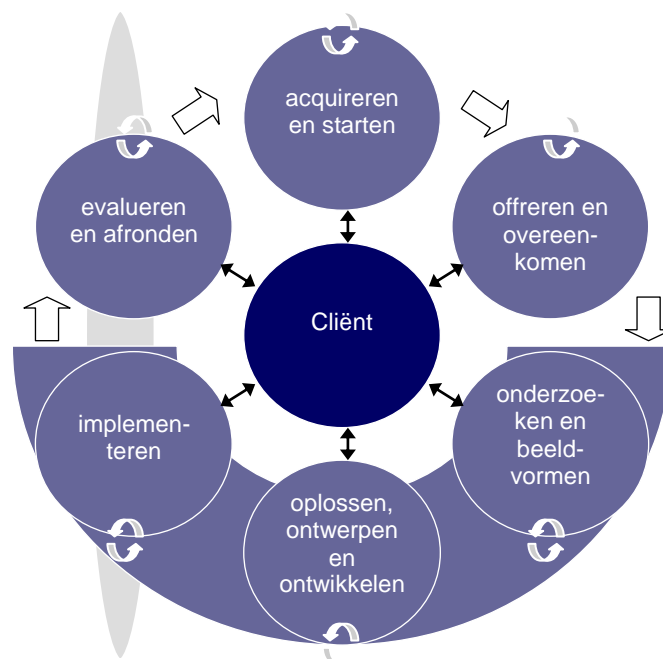
Figuur 1.1 De opbouw



2 Het adviesproces

Vanaf het eerste contact met een cliënt tot de afronding van een opdracht doorloopt de organisatieadviseur een aantal fasen. Het hieronder geschetste adviesproces (zie figuur 2.1) geeft een overzicht van de fasen die kunnen worden doorlopen en fungeert als kapstok voor de activiteiten die in adviesprocessen aan de orde zijn. Er is een sterke verbinding en overlap tussen 'onderzoeken en beeldvormen', 'oplossen, ontwerpen en ontwikkelen' en 'implementeren'. Deze fasen zijn daarom ook in de figuur met elkaar verbonden. Elk van de fasen van het adviesproces kan ook op zichzelf meerdere keren doorlopen worden.

Figuur 2.1 Het adviesproces: zes fasen



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.

2.1 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 professionele positie op die markt te bepalen. Werken organisatieadviseurs zelfstandig of in eigen bureaus, dan ligt de markt altijd extern. Voor medewerkers in organisatieadviesafdelingen van bureaus, bedrijven en instellingen is de markt uiteraard ook intern.

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

- besef van eigen kunnen, weten en ervaring
- selecteren van kansrijke deelmarkten, gelet op de behoeften en op de relevantie van de bereikte reputatie
- opbouwen van netwerken en ontwikkelen van persoonlijke relaties
- snelle toegang tot documentatie over potentiële cliënten
- kennen en volgen van de concurrentie op het geselecteerde kansrijke marktgebied en op het gebied van de eigen reputatie
- mogelijkheid om snelle, effectieve, oriënterende onderzoeken uit te voeren om inzicht te krijgen in de behoefte van de organisatie aan verbetering
- inzien welke andere deskundigheid voor oplossing van de betreffende vraagstukken nodig en binnen bereik is
- mogelijkheid om snel deskundigen in te zetten op aanvullend gebied ten opzichte van de eigen expertise en reputatie en om te verwijzen naar of samen te werken met anderen bij vraagstukken die buiten de eigen expertise vallen.

Markt bewerken en profileren

Door zijn werkzaamheden en ervaringen krijgt een adviseur of adviesbureau een profiel. Dit profiel helpt om cliënten duidelijk te maken wie de adviseur is, wat hij kan en hoe hij te werk gaat. De adviseur kan 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 intakegesprekken

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

Vooronderzoek: probleem en context verkennen

Ter voorbereiding op het intakegesprek met een nieuwe opdrachtgever is het van belang om de ontwikkelingen in de betreffende sector(en) en de ontwikkelingen bij de cliënt te begrijpen.

Belangrijk is om mogelijke (sector)invloeden op het aangedragen probleem en op het uit te voeren advieswerk tijdig te onderkennen en om de context waarbinnen de cliënt opereert te begrijpen. Het vooronderzoek speelt ook een rol bij de afweging 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 er vooral op gericht een relatie op te bouwen. Het draait erom dat de percepties en verwachtingen van de cliënt en de adviseur worden afgestemd — zowel wat betreft de opdracht (wat is de probleemdefinitie, wat moet er worden bereikt, de criteria, de rollen van de adviseur en de cliënt tijdens de opdracht enzovoort) als wat betreft de persoonlijke denkbeelden en gevoelens (met wat voor persoon heb ik 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 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 ten minste 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 duidelijke identificatie van en duidelijk inzicht in de behoeften van de cliënt. Behoeften die de cliënt mondeling of schriftelijk kan uitdrukken (opdracht). Voor vollediger identificatie en vollediger inzicht kan het nodig zijn 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. Dat kan heel anders zijn dan het gezichtspunt van de probleemoplosser.

Omgaan met de bedrijfscultuur van de cliënt

Omgaan met de bedrijfscultuur van de cliënt maakt deel uit van het inzicht in de cliënt. De bedrijfscultuur kan blijken uit verschillende dingen, onder andere de kantooruren, omgangsmanieren op de werkvloer en kleding. De organisatieadviseur is een onafhankelijke professional die tijdens de opdracht waarde moet toevoegen aan het functioneren van de organisatie van de cliënt. Daarvoor is nodig dat de adviseur volledig op de hoogte is van de bijzonderheden van de daar heersende bedrijfscultuur.

2.2 Offreren en overeenkomen

Overeenstemming bereiken

Als de adviseur samen met de cliënt de behoefte aan professionele dienstverlening heeft geïdentificeerd, moeten cliënt en adviseur overeenstemming bereiken over de voorwaarden van de adviesrelatie die voor de opdracht wordt aangegaan.

Dit kan mondeling of via een offerte of samenwerkingsvoorstel. Onderwerpen die hierbij aan de orde kunnen komen, zijn onder meer:

- beoordeling van de behoeften van de cliënt
- reikwijdte van de samenwerking
- afbakening van de samenwerking
- doel van de opdracht (situatie, probleemdefinitie, oplossingsrichting)
- te verwachten resultaten
- 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 adviseur(s)
- de projectorganisatie
- rapportage, overleglijnen 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 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. Het is raadzaam dat de adviseur de voorwaarden en de verwachtingen vastlegt in een overeenkomstbrief om de afspraken te bevestigen.

Afspreken rollen en verantwoordelijkheden

De adviseur en de cliënt maken impliciet of expliciet voorlopige afspraken over de gewenste rol(len) die zij vervullen, in het licht van de behoeften van de cliënt en de doelstellingen van de opdracht. De rol van de adviseur is van invloed op de aard van de adviesinterventies en varieert van een meer op het probleemoplossend of lerend vermogen van de cliënt gerichte rol (ook 'procesrol' genoemd) tot een zeer richtinggevende of inhoudelijke rol (ook wel als 'expertrol' betiteld). De (combinaties van) rollen van de adviseur en cliënt veranderen vaak in de verschillende stadia van de opdracht.

Mogelijke afgeleide rollen van de adviseur zijn:

- klankbord
- objectief waarnemer, onderzoeker
- coach
- feitenverzamelaar
- bedenker van alternatieve scenario's
- probleemoplosser
- trainer/docent
- technisch expert
- verandermanager
- projectmanager.

Het is zeer aan te bevelen om de wederzijdse verwachtingen over rollen te expliciteren. De adviseur is verantwoordelijk voor de uitvoering van alle taken die bij zijn (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 op de verwachte adviestijd voor het uitvoeren van de afgesproken taken en op het uur- of dagtarief dat voor de werkzaamheden in rekening wordt gebracht.

Wijzigen opdrachten

Het is voor de aanvang van een opdracht niet altijd mogelijk om de omstandigheden zo goed in te schatten dat alles 'volgens plan' verloopt. Soms is het nodig om het voorgestelde werkplan te wijzigen en het is verstandig om hierop te anticiperen.

In het aanbod van de adviseur kunnen afspraken worden gemaakt 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.

2.3 Onderzoeken en beeldvormen

Oriëntatie: (nader) verkennen van het probleem

Bij de meeste adviesopdrachten is een of andere vorm van voorbereidende diagnose nodig om het probleem of de vraag van de cliënt zo nauwkeurig mogelijk te bepalen en om 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 bestudering 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 zo'n diagnose bij het plannen van de opdrachtuitvoering.

Bij een diagnose staan twee thema's centraal, namelijk het vaststellen van de inhoudelijke probleemstelling (de inhoudelijke diagnose) en het in beeld krijgen van de factoren die de wijze van aanpak mede bepalen (de veranderkundige diagnose). Deze twee nauw met elkaar verbonden benaderingen moeten leiden tot een plan van aanpak ofwel een veranderstrategie.

Bepalen van de onderzoeksmethoden en -technieken

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

Gegevens verzamelen

De adviseur verzamelt gegevens en andere informatie om duidelijk inzicht te krijgen in de situatie van de cliënt. Deze informatie geeft de adviseur ook input voor het formuleren van

oplossingen en aanbevelingen. Hoeveel informatie en wat voor informatie er precies moet worden verzameld, hangt af van de organisatie en het adviesproject zelf.

Meestal gaat het om informatie over mensen, strategieën, beleidslijnen, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, relaties, verantwoordelijkheden, activiteiten, processen, procedures, fysieke middelen, technologie, producten, diensten, cliënten, markten, bedrijfsstatistieken en/of de financiën.

Beeldvormen

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

2.4 Oplossen, ontwerpen en ontwikkelen (veranderstrategieën)

Uitwerken en afwegen van alternatieven

De adviseur helpt bij het uitwerken en afwegen van alternatieven voor de vragen en/of problemen van de cliënt. Oplossingen kunnen via een aantal methoden worden ontwikkeld, zoals 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 van richting te veranderen, kunnen er creatieve antwoorden worden geformuleerd op de vraag van de cliënt of kunnen nieuwe oplossingen voor problemen worden bedacht.

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 daar moet het naartoe. Daarnaast hebben de aanbevelingen een verandercomponent: met welke aanpak en methoden gaan we dit bereiken en hoe gaan we het doen? Hoewel dit ook in een eerder stadium van het proces al kan zijn beslist, is het van belang om te weten welke veranderstrategie van welke reikwijdte men kiest: oplossen, ontwerpen en/of ontwikkelen.

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. Om het potentiële succes van een adviesopdracht te bepalen, is het van essentieel belang de veranderingsbereidheid van de cliënt te onderzoeken. Daarvoor is het

voor de adviseur noodzakelijk om zich te verplaatsen in de beweegredenen van betrokkenen bij hun reacties op voorgenomen oplossingen van problemen en/of de aanpak daarvan. Weerstand tegen verandering is een complex verschijnsel. Leden van organisaties kunnen heel goede redenen hebben om tegen bepaalde voorstellen te zijn. Juist bij de keuze van de veranderstrategie is de omgang daarmee een belangrijk criterium.

Bepaalde signalen wijzen er op, dat een cliënt bereid is om verandering te accepteren, zoals de beschikbaarheid van *change-agents* in de organisatie, een goed gedefinieerde veranderingsreikwijdte en identificatie van de voordelen van verandering. Er zijn meerdere methoden waarmee deze factoren binnen een organisatie kunnen worden beoordeeld, bijvoorbeeld gesprekken met belangrijke leden van het management en personeel, onderzoeken, observaties en informele netwerken.

Kiezen van veranderstrategieën

De keuze van de veranderstrategie hangt af van verschillende factoren, namelijk de aard van de op te lossen problematiek, het probleem (of de mix van problemen) en de context van de organisatie waarin de problematiek zich afspeelt. De keuze van de veranderstrategie wordt dus niet alleen bepaald door de inhoudelijke problematiek maar ook door factoren als de inrichting van de besluitvormingsprocessen en machtsverhoudingen, de urgentie van de noodzakelijke oplossingen, de belangentegenstellingen en de heftigheid daarvan, de veranderingsbereidheid en het lerend vermogen van de leden van de organisatie. Ook de typologie van de organisatie speelt een rol. Is het een politiek gestuurde organisatie of een marktgerichte organisatie? Is het een organisatie met veel hoogopgeleide professionals die autonomie bij hun beroepsuitoefening claimen of is het een typische uitvoeringsorganisatie?

Het kiezen van de veranderstrategie of interventiestrategie speelt zich af binnen de driehoek van drie processen (of een mengvorm daarvan):

- inhoudelijke oplossingen (expertise) aanreiken, al dan niet na consultatie van betrokkenen
- leerprocessen initiëren op basis van de veranderingsbereidheid en het leervermogen van de leden van de organisatie
- bijdragen aan het spel in de politieke arena: een koppeling van expertise en onderhandelingsvaardigheden (politiek-bestuurlijke competenties).

Het kiezen van een veranderstrategie is een proces van wikken en wegen, met als centrale vraag hoe ingrijpend de interventie moet zijn. Is het een oplossing in het kader van verbetermanagement? Blijft het systeem intact en worden daarbinnen zaken verbeterd en aangepast (eerste-ordeverandering)? Hebben we het over stevige aanpassingen van het systeem (tweede-ordeverandering)? Of over duidelijk innovaties waarbij een geheel vernieuwde organisatie moet worden gecreëerd (derde-ordeverandering)?

Hierbij wordt ook wel onderscheid gemaakt tussen institutionele, strategische, organisatorische en operationele veranderingen. Het gaat hier dus om de 'interventiediepte' en de bezinning op de consequenties daarvan voor de continuïteit en de besturing van de organisatie. De keuze van de veranderstrategie hangt af van de situatie en eist elke keer weer een andere complementariteit tussen opdrachtgever en adviseur.

2.5 Implementeren

Oplossingen, aanbevelingen en/of veranderingen doorvoeren

Implementeren is 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. Als de adviseur actief wordt betrokken bij het implementatieproces, is het belangrijk om te overwegen en te expliciteren welke rol de adviseur in dit proces inneemt.

In een implementatietraject kan de adviseur, afhankelijk van de gekozen aanpak, een andere rol innemen dan in de voorafgaande fasen. Mocht een adviseur ook bij de voorgaande fasen betrokken zijn, dan is het in sommige gevallen zinvol om opnieuw te contracteren.

De implementatie moet de opdrachtgever in staat stellen 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.

Uitwerken van veranderplannen en bewaken van de voortgang

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

Het is mogelijk dat er voor de implementatie een project- of procesmanager wordt aangezocht. Deze functie kan ook worden uitgevoerd door een organisatieadviseur. Wel moet dan duidelijk zijn in hoeverre de adviesrol met de daarmee verbonden onafhankelijke positie wordt verlaten en er een tijdelijke lijnverantwoordelijkheid wordt geaccepteerd. Deze functiewisseling moet expliciet worden vastgelegd; de Gedragscode is in een dergelijke situatie niet meer volledig van toepassing.

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 kunnen voor de organisatie aanleiding zijn om tegen te werken. De adviseur moet hiermee kunnen omgaan.

Omgaan met conflicten

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

Borgen van veranderingen

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

2.6 Evalueren en afronden

Afsluiten

De afsluiting van een opdracht is niet simpelweg het moment 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, omdat 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, de belangrijkste ontwikkelingen en opvallende gebeurtenissen.

Rapporteren

Een afsluitende rapportage kan onderdeel zijn van de afronding. In deze rapportage worden zo veel mogelijk de openstaande zaken en punten verwerkt die nog nadere aandacht behoeven.

De rapportage kan ook een overzicht bevatten van de uitgevoerde werkzaamheden, de conclusies en aanbevelingen en de mogelijke werkzaamheden of aandachtspunten voor de toekomst.

Evalueren van activiteiten

De adviseur streeft voortdurend naar zelfverbetering en verbetering van de kwaliteit van zijn dienstverlening. Bij de afronding van projecten is het belangrijk om de resultaten te bekijken, vooral wat betreft de cliënttevredenheid. De adviseur moet de cliënt de mogelijkheid geven om de opdracht te evalueren en om commentaar te geven op de kwaliteit van de adviseur, het werk, het nut van de resultaten, de geleverde prestaties, de kwaliteit en tijdigheid van communicatie en andere relevante zaken. Dit kan onder meer door de behaalde voordelen te evalueren (zijn er nieuwe vaardigheden, nieuwe systemen, nieuwe relaties, nieuwe mogelijkheden, nieuw gedrag, nieuwe resultaten?) en door het adviesproces te evalueren (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 maar ook relationeel afgerond. 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 werkzaamheden. De inzet van de adviseur kan nodig zijn om extra of aanvullende activiteiten uit te voeren.

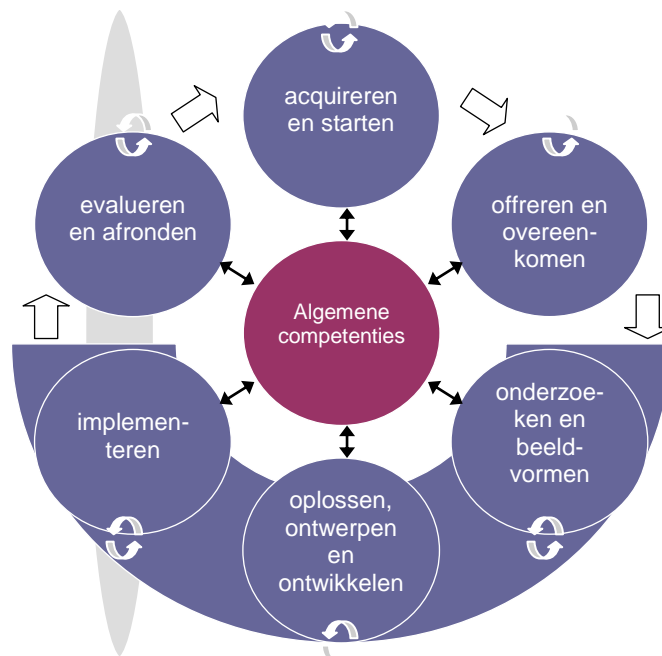
Reflecteren

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

3 Algemene competenties

Het adviesproces wordt gebruikt als kapstok voor de competenties die een adviseur nodig heeft. In dit hoofdstuk wordt een aantal algemene competenties genoemd die op vier gebieden liggen: specialiseren, organiseren en managen, veranderen en professionaliseren. De adviseur moet kennis hebben van deze competenties en moet ze kunnen toepassen.

Figuur 3.1 Algemene competenties en het adviesproces



3.1 Specialiseren

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

Ruime basiskennis is nodig op de volgende gebieden:

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

Behalve dat adviseurs over basiskennis over deze managementaspecten moeten beschikken, is het noodzakelijk dat zij zich op de hoogte stellen van de specifieke beleidsprocessen en operationele processen in de verschillende branches en maatschappelijke geledingen. De beleidsprocessen van overheidsorganisaties met een politiek bestuur en van non-profit- of maatschappelijke organisaties verschillen principieel van die in het bedrijfsleven. Maar ook in de profitsector lopen de primaire processen vaak uiteen en verschillen de typologie van de organisatie en daarmee de eisen aan de wijze van besturing per situatie. Denk daarbij ook aan professionele organisaties.

Een brede oriëntatie op de verschillende typologieën van organisaties is aan te bevelen, ook als de adviespraktijk op een of enkele branches is gericht.

3.2 Organiseren en managen

Om de problemen van cliëntsystemen goed te kunnen analyseren en om oplossingen te kunnen ontwerpen, behoren organisatieadviseurs toereikend inzicht te hebben in de basisprocessen van organiseren en managen. Bovendien kunnen zij zelf de competenties om te organiseren en te managen nodig hebben om een projectteam of een adviesbureau te leiden.

De bijbehorende competenties liggen op de volgende gebieden:

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

3.3 Veranderen

Adviseurs moeten gevoel hebben voor veranderingsprocessen. De adviseur moet inzicht hebben in mogelijke veranderingen, in staat zijn om een keus te maken uit veranderstrategieën en zich een 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 voor veranderingen op individueel, groeps- en 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*.

3.4 Professionaliseren

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

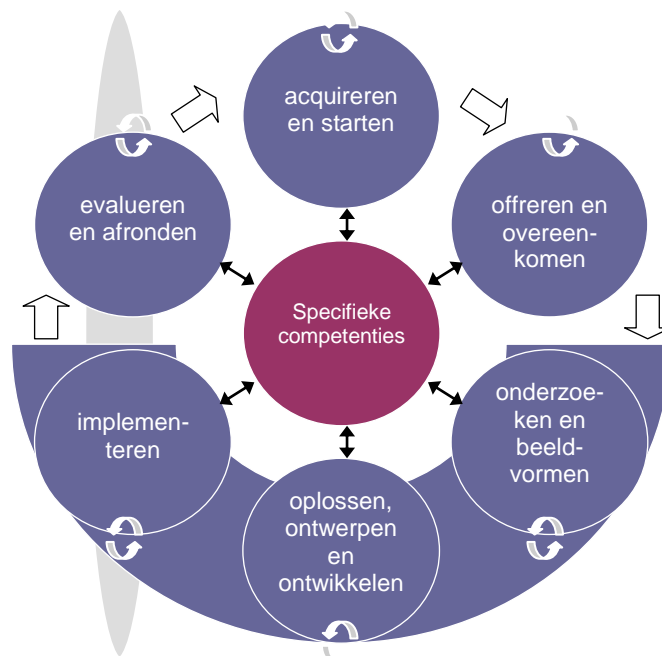
De benodigde competenties liggen op de volgende gebieden:

- handelen (professionele houding en gedrag, omgaan met conflicten, belangentegenstellingen en cultuurverschillen, coaching en mentoring)
- communiceren met de cliënt, luisteren naar de cliënt, respectvol omgaan met andermans positie
- helder formuleren en goed presenteren
- 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.

4 Competenties en het adviesproces

Behalve over algemene competenties moet de adviseur beschikken over de competenties die nodig zijn om adviesprocessen succesvol uit te voeren. Voor elke fase van het adviesproces is een aantal competenties te onderscheiden. Voor alle competenties geldt dat de adviseur er kennis van moet hebben en ze moet kunnen toepassen.

Figuur 4.1 Specifieke competenties en het adviesproces



4.1 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 hangt sterk af van zijn organisatieadviesvermogens (en hoe die worden gepercipieerd).

Benodigde competenties:

- bepalen van het eigen competentieprofiel
- ontwikkelen van geschikte acquisitievormen
- uitvoeren van acquisitie
- opbouwen van een netwerk
- voeren van acquisitiegesprekken

- kennen en toepassen van de Gedragscode en het Ooa-tuchtrecht
- zorgvuldig omgaan met concurrerende collega's.

Markt bewerken en profileren

Benodigde competenties:

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

Voeren van intakegesprekken

Benodigde competenties:

- helpen verduidelijken en toetsen van de cliëntbehoefte
- in beeld krijgen van de veranderkundige situatie
- afwegen van de voor de opdrachtuitvoering vereiste en eigen beschikbare competenties
- ontwikkelen van effectieve werkrelaties met opdrachtgevers
- ontwikkelen van goede introductiemethoden
- verzorgen van goede introducties
- afspraken maken over toegang tot de organisatie
- opstellen en hanteren van gespreksagenda's
- confrontaties kunnen en durven aangaan met de opdrachtgever.

Uitvoeren van vooronderzoek

Benodigde competenties:

- verwerven van ruimte voor vooronderzoek
- identificeren van de belanghebbenden bij een probleem
- opstellen van vooronderzoeksplannen
- uitvoeren van onderzoeksplannen
- aanboren van relevante en objectieve informatiebronnen over sectorontwikkelingen
- bestuderen van de context van de cliënt en de context van de vraag of het probleem
- onderkennen en analyseren van verbanden 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 cliëntorganisatie afspeelt
- inleven in wat de cliënt beweegt
- aanbrengen van structuur in gesprekken (bijvoorbeeld door een agenda, tijdverdeling, verwachtingen, doelen)
- geloofwaardigheid creëren door te laten zien dat je als adviseur het vak beheerst (concrete vragen stellen, ervaring en bekwaamheid laten zien, afspraken nakomen)
- respecteren van belangen
- tonen van integriteit (onder meer in de omgang met vertrouwelijke informatie)
- tonen van belangstelling.

4.2 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 afgestemde en voor de cliënt acceptabele offerte
- maken van een verantwoorde projectcalculatie
- presenteren van de offerte of het samenwerkingsvoorstel.

Contracteren

Een benodigde competentie is onder andere:

- inschatten en bespreken van mogelijke wijzigingen in de opdracht in verband met veranderende of onvoorziene omstandigheden.

Afspreken van rollen en verantwoordelijkheden

Benodigde competenties zijn onder andere:

- onderkennen en beheersen van verschillende adviesrollen
- schakelen tussen adviesrollen
- overleggen over de te hanteren adviesrollen.

4.3 Onderzoeken en beeldvormen

Oriënteren

Veel van de problemen van organisaties ontstaan of worden sterk beïnvloed door de context waarbinnen de cliënt opereert en de ontwikkelingen die zich daarin afspelen.

Bij die contexten kan het gaan om economische, politieke, juridische en sociaal-culturele processen.

Benodigde competenties:

- onderzoeken en analyseren van ontwikkelingen in de omgeving van de cliënt
- onderzoeken en analyseren van relevante contexten van de cliënt en de vraag van de cliënt
- analyseren en inschatten van de invloed van de context(en) op het functioneren en de prestaties van de organisatie.

Bepalen van onderzoeksmethoden en -technieken

Benodigde competenties:

- opstellen en uitvoeren van onderzoeksplannen
- inzicht hebben in de beschikbare onderzoeksmethoden en -technieken
- inzicht hebben in de toepassing en het gebruik van diverse onderzoeksmethoden en -technieken
- ontwikkelen van onderzoeksmethoden en dataverzamelingstechnieken
- toetsen van onderzoeksmethoden.

Gegevens verzamelen

Benodigde competenties:

- inzicht hebben in 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.

4.4 Oplossen, ontwerpen en ontwikkelen (veranderstrategieën)

Kiezen en gebruiken van veranderstrategieën

Benodigde competenties:

- kennis hebben van veranderkundige strategieën
- beheersen van een arsenaal van veranderkundige methoden en technieken voor veranderingen op individueel, groeps- en organisatieniveau
- beheersen van een arsenaal van advieskundige interventiemethoden
- maken en verdedigen van keuzen.

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.

Veranderingsbereidheid onderzoeken

Benodigde competenties:

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

Ontwikkelen en evalueren van alternatieven

Benodigde competenties:

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

4.5 Implementeren

Interveniëren

Benodigde competenties:

- inzicht hebben in 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 (laten) samenwerken
- afstand nemen en reflecteren
- maken van keuzen
- confrontatie aandurven
- weerstand onderkennen en oplossen.

Faciliteren

Benodigde competenties:

- de implementatiecompetentie van een organisatie 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.

4.6 Evalueren en afronden

Evalueren

Benodigde competenties:

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

5 De adviespraktijk

Met betrekking tot het ondernemerschap en het runnen van een adviesbureau kunnen drie basisactiviteiten worden onderscheiden: het inrichten van de eigen adviespraktijk, bureaumanagement en projectmanagement. Daaruit is een aantal competenties af te leiden waarover de adviseur moet beschikken.

5.1 Basisactiviteiten

Inrichten van de eigen adviespraktijk

Bij het inrichten van de eigen adviespraktijk moet de adviseur zijn persoonlijke ontwikkeling, competentieontwikkeling en marktpositie vormgeven. De persoonlijke competentie van de adviseur heeft de grootste invloed op zijn marktwaarde.

Kenmerkend voor de werkzaamheden van een adviseur zijn daarnaast het omgaan met beperkt gestructureerde vraagstukken en het zelfstandig kiezen van methoden van onderzoek en advisering.

Adviseurs moeten zich hierbij als ‘ondernemers’ opstellen. Dit betekent dat zij het volgende moeten doen:

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

Bureaumanagement

Bij een (individuele) organisatieadviespraktijk hoort ook een (eigen) bureauorganisatie.

Daarbij gaat het onder andere om:

- 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
- normen voor werving en selectie van personeel
- begeleiding van junioren
- zorgvuldige contractering
- geheimhoudingsplicht
- ethiekbewaking
- opdrachtenmanagement
- goed samenwerken met andere professionals.

Projectmanagement

Bij de uitvoering van adviesopdrachten kan er in meer of mindere mate sprake zijn van projectmanagement.

Projectmanagement omvat de volgende gestructureerde activiteiten, die betrekking hebben op plannen, bewaken, aanpassen en communiceren:

- doelstellingen bepalen: 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 om ze uit te voeren
- taaktoewijzing
- teammanagement
- budgetbeheer
- rapportage en documentatie
- kwaliteitsbewaking en evaluatie.

5.2 Competenties

Voeren van een adviespraktijk

Om als adviseur op niveau te kunnen functioneren, moet het adviesbureau van waaruit hij zijn advieswerkzaamheden verricht een aantal voorzieningen treffen. Het niveau van de voorzieningen wordt bepaald door hoe een bureau groepsynergie (bij een meermansbedrijf) wil managen en met kwaliteit wil omgaan. Het kunnen opbouwen en managen van zo'n organisatie wordt dan ook gerekend tot de noodzakelijke competenties van adviseurs die daarvoor verantwoordelijk zijn. De onderstaande competenties gelden primair voor degenen die verantwoordelijkheid voor een adviespraktijk dragen (of binnen afzienbare tijd gaan dragen).

Benodigde competenties:

- begrijpen van het adviesvak, de adviesmarkt en de 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
- voeren 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, de onderlinge afhankelijkheden en 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 zakelijk 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 moeten tot een team worden gesmeed en met effectieve werkmethoden aan het werk worden gezet. Voortgangsrapportages, regelmatig contact met de beslissers, budgetbeheer en het oplossen van problemen behoren tot de uitvoeringsactiviteiten. Het uit te voeren onderzoek moet toereikend zijn om de conclusies en aanbevelingen te kunnen staven. Daarnaast kan er 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 medewerkers samenwerkt en alles doet of nalaat wat een effectief adviesproces ten goede komt. Professioneel gezien waakt de adviseur over zijn onafhankelijkheid qua optreden en oordeelsvorming en over respectvolle omgang 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 verantwoordelijkheid.

Benodigde competenties:

- werken op levertijdstoppen en afspraken nakomen
- aandacht voor de fiscale en juridische aspecten (bijvoorbeeld leveringsvoorwaarden, *disclaimers* en contractbeoordeling)
- begrijpen en hanteren van de betreffende organisatiecultuur
- effectief organiseren van eigen werk en teamwerk en projecten als geheel managen
- onderzoeksvaardigheden
- oplossen van problemen
- opstellen van goede veranderplannen waarin op evenwichtige wijze rekening wordt gehouden met de belangen van de diverse belanghebbenden
- valideren van aanbevelingen
- ondersteunen van de implementatie
- beperken van de schade als de opdracht niet volgens plan of de verwachtingen van de cliënt verloopt
- beheersen van communicatieve vaardigheden (zoals interviewen, presenteren, luisteren, rapporten schrijven, invoelen van non-verbale communicatie)
- relevante wijzigingen in de opdracht onderkennen en nieuwe afspraken met de opdrachtgever overeenkomen.

6 Certificering

6.1 CMC en de BoKS

Aan CMC-leden (Certified Management Consultant) van de Ooa worden drie eisen gesteld. Ze moeten voldoen aan de gewone lidmaatschapseisen. Ze moeten ten minste vijf jaar ervaring in het beroep hebben, waarbij gedurende drie jaar sprake was van een grote mate van zelfstandigheid in redelijk complexe adviestrajecten. En ze moeten in een toetsingsprocedure blijf hebben gegeven van hun professionele kwaliteit.

Als deze set van eisen wordt vertaald naar de BoKS, ontstaat een divers beeld. Niemand is op alle elementen van de BoKS even vaardig. Voor iedere organisatieprofessional ontstaat een BoKS-beeld dat dieptekennis laat zien op een aantal elementen van de BoKS en meer oppervlakkige kennis op andere elementen. En dat beeld leidt weer tot verschillende soorten leervragen: verdiepende leervragen en verbredende leervragen.

Omdat een CMC-lid meerdere jaren zelfstandig actief is als organisatieprofessional, is een eigen adviespraktijk ontstaan. In deze praktijk hangen inhoudelijke expertise, marktfocus, portfolio en klantpropositie samen. Deze elementen vormen het unieke adviseursprofiel van het CMC-lid. Het eigen adviseursprofiel is te vertalen naar een uitsnede van de BoKS. Op deze uitsnede is de betrokkene bijzonder vaardig, maar zal hij ook altijd aanvullende, verdiepende leervragen hebben. Op elementen van de BoKS die de eigen werkpraktijk minder raken, zal een CMC-lid minder vaardig zijn. De leervragen die zich hier voordoen, zijn eerder verbredende leervragen die ontstaan als de betrokkene zich meer in de breedte wil oriënteren in zijn beroepspraktijk.

Op deze manier biedt de BoKS CMC-leden de gelegenheid om het eigen profiel te analyseren en te beschrijven en bovendien de mogelijkheid om de eigen leervragen voor professionalisering te formuleren.

6.2 ICMCI Competency Framework als aanvulling op de BoKS

Op 19 november 2002 verscheen bij de Ooa de tweede versie van de gemeenschappelijke Body of Knowledge and Skills van de organisatieadviseur: de BoKS. De BoKS werd uitdrukkelijk gepresenteerd als een dynamisch document dat in de loop der jaren kon worden aangevuld en veranderd.

Vanaf 2000 heeft de International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) een Competency Framework ontwikkeld om een gemeenschappelijke internationale onderbouwing te verkrijgen voor de vereisten voor het CMC-predicaat. Op het ICMCI-congres in Istanbul in 2003 is het ICMCI Competency Framework geaccepteerd als leidend voor de aangesloten instituten. Ieder instituut heeft de vrijheid om binnen de kaders dit document te bewerken.

Dat heeft de Ooa ook gedaan. Met name de rubrieken 'Consulting Competence' en 'Values and Behaviour' zijn scherper geformuleerd. Verder zijn de competenties 'Organization & Change Knowledge' en 'Reflective Skills' toegevoegd.

Nederland heeft de BoKS. Die is echter in vergelijking met het ICMCI Competency Framework op bepaalde punten te uitgebreid, terwijl er ook enige terreinen zijn waar te weinig aandacht aan wordt besteed. Uit discussies die plaats hebben in assessmentsituaties blijkt dat het overzichtelijke ICMCI Framework in een behoefte voorziet. Daarom is de BoKS aangevuld met de door de Ooa bewerkte versie van het ICMCI Competency Framework. Deze aanvulling bestaat uit:

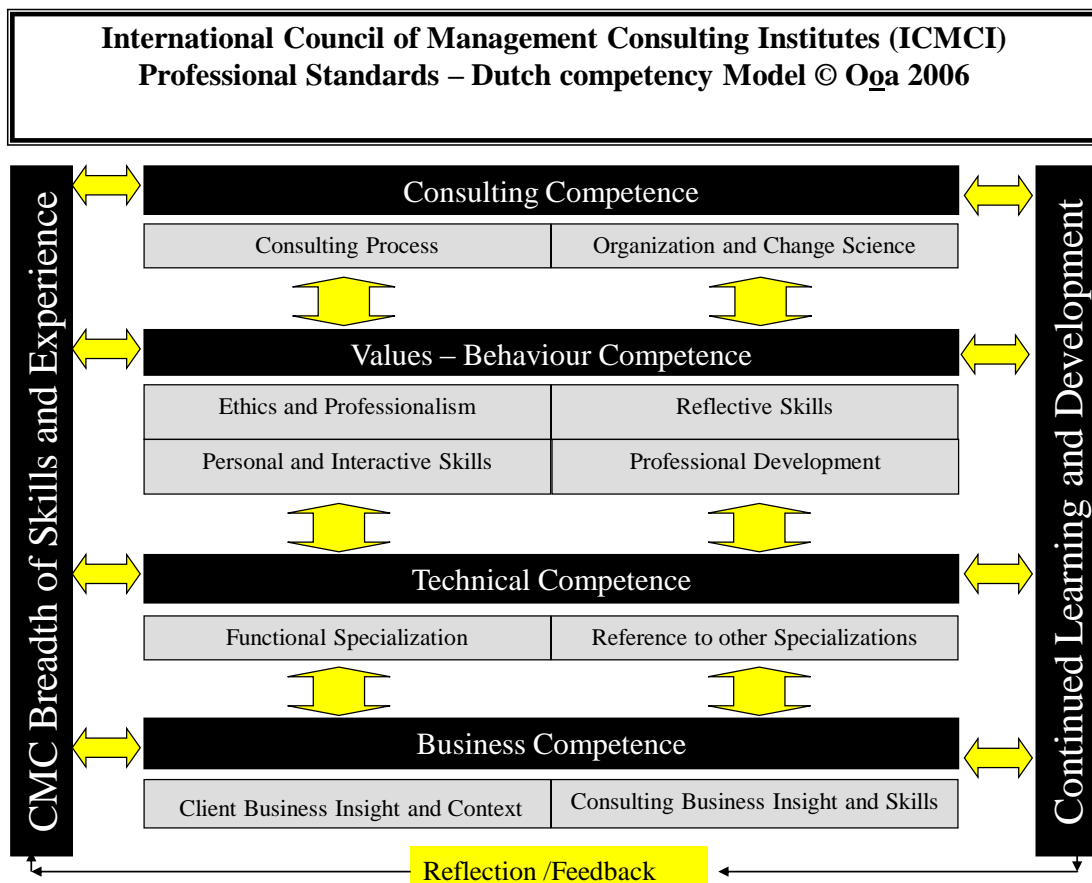
- ICMCI competency model Dutch version
- ICMCI competencies and definitions Dutch version.

Overeenkomsten, verschillen, wijzigingen

Het Competency Model is een overzicht op één pagina en is daarom gemakkelijk hanteerbaar. In principe zijn alle elementen die zijn opgenomen in dit model met wat zoeken ook te vinden in de BoKS. Het is een kwestie van voorgrond en achtergrond. In de BoKS is ervoor gekozen om het adviesproces op de voorgrond te plaatsen. Het in relatie met de klant regie houden over het adviesproces is namelijk het unieke domein van de adviseur en is daarmee onderscheidend ten opzichte van het werk van managers en andere organisatieprofessionals. De andere noodzakelijke competenties worden als 'kern' samengevat onder de noemer 'algemene competenties' (zie hoofdstuk 3). In het ICMCI-model staat het brede arsenaal van competenties voorop en is het 'Consulting Process' een van de kerncompetenties.

Leggen we beide stukken naast elkaar, dan blijkt hoe ze elkaar aanvullen. In de BoKS is te weinig aandacht besteed aan 'Context and Client Business Knowledge'. 'Ethics and Professionalism' zijn in de BoKS onder de competenties te weinig prominent, maar daar tegenover staat dat de gehele Gedragscode is opgenomen. 'Reflective Skills' is in het ICMCI-model een Nederlandse toevoeging, maar ook in de BoKS zijn reflectieve competenties niet goed belicht. Gezien het belang van 'Reflective Skills' in de Ooa-activiteiten moet dit aspect meer aandacht krijgen.

Figuur 6.1 ICMCI competency model Dutch version



Gebruik

Samenvattend: het ICMCI-model Dutch Version is een goede aanvulling op de BoKS. Het biedt een snel overzicht van de competentiegebieden van organisatieadviseurs en is makkelijk hanteerbaar in gesprekken waarin een *quick scan*-toetsingskader nodig is om professionaliseringsprocessen te expliciteren, zoals ACP, het CMC-assessment en de Ooa-erkenning van opleidingen (ATP).

De BoKS is uitgebreider, geeft voor de meeste competentiegebieden een gedetailleerde uitwerking en leent zich goed om nader invulling te geven aan professionaliseringsprocessen. Het is daarmee een handig naslagwerk voor professionals die zich willen oriënteren op het vak, voor opleidingsinstituten die een leergang ontwikkelen en voor bureaus die voor medewerkers professionaliseringstrajecten uitzetten.

7 Professionele ontwikkeling

Het uitgangspunt is dat organisatieadviseurs zelf verantwoordelijkheid dragen voor het ontwikkelen van hun kennis en vaardigheden. Iemands ontwikkelingsbehoeften worden immers bepaald door persoonlijke voorkeur en individueel ondernemersbelang. Ook als medewerker in een bureauorganisatie is een adviseur verantwoordelijk voor het organiseren van het eigen leertraject. Dit impliceert drie dingen. Ten eerste moeten regelmatige opdracht- en praktijkbeoordelingen leiden tot bepaling van leerbehoeften. Ten tweede kan er worden geleerd met behulp van gestructureerde programma's, maar ook door praktijkervaringen op te doen en die met anderen te bespreken. En ten derde is het belangrijk om ruimte te creëren om professionele ontwikkeling een plaats te geven in de opdrachtpraktijk.

Ter ondersteuning van individuele professionaliseringsactiviteiten zijn hieronder twee hoofdstukken uit het boek *Competenties van organisatieadviseurs* van Léon de Caluwé en Elsbeth Reitsma opgenomen (2006). Het eerste hoofdstuk (opgenomen als paragraaf 7.1) is een meer algemene beschouwing over leren. Het tweede hoofdstuk (opgenomen als paragraaf 7.2) is een zelfonderzoek naar het eigen adviseursprofiel en de daaruit voortvloeiende specifieke competenties. Deze test kan leiden tot een meer toegespitst leerproces.

Meer informatie bieden twee Ooa-uitgaven: het *Praktijkboek Intervisie* (2009, een inleiding op intervisie of intercollegiaal consult) en *De Lerende Adviseur. Trends in professionalisering* (2009, een reader over professionalisering en de kwaliteit van de adviseur).

7.1 Drie pijlers van het professionaliseren met betrekking tot competenties

We kunnen een competentie grofweg als volgt omschrijven: iets waar je goed in bent. In deze korte omschrijving zitten dan meteen een paar belangrijke implicaties. Ten eerste dat je dat van jezelf moet weten. Daarom is zelfkennis zo belangrijk bij de ontwikkeling van competenties. Waar ben je goed in en waar ben je niet zo goed in? Waar liggen je grenzen? Wat kun je ontwikkelen en wat is niet ontwikkelbaar? Een tweede implicatie is dat je goed en beter in iets kunt worden. Daar zit een aspect in van loopbaan, van het opdoen van ervaring, het groeien in je competenties. Een derde implicatie is dat je als professional kunt leren en — denken wij — zelfs móet leren. Hoe gaat leren van organisatieadviseurs dan? Hoe kun je dat aanpakken?

Deze drie implicaties hebben de grondslag gevormd voor de zelftest, een instrument dat wij op grond van ons onderzoek hebben ontwikkeld (.....).

De drie genoemde implicaties, zelfkennis, ontwikkelen/groeien in het vak (inclusief noties over de ontwikkelbaarheid van competenties) en leren, vormen de drie belangrijke pijlers van het professionaliseren van organisatieadviseurs. Een competentie is zoals gezegd iets wat iemand goed kan. Het is een (soms) latent vermogen dat effectief is in (een) bepaalde taak- of probleemsituatie(s) op een wijze die waarneembaar is.

Hiermee wordt aangesloten bij veel competentiedefinities die gericht zijn op gedrag — wat iemand doet en wat daardoor redelijk objectiveerbaar is — terwijl tegelijkertijd erkend wordt dat de persoon nog wel meer in huis kan hebben dan er op dat moment uitkomt. Competenties maken productief en zichtbaar wat men in huis heeft: het gaat om kennis en expertise, maar uiteindelijk berusten competenties ook sterk op temperament, persoonlijkheid en intelligentie, waarvan we weten dat die nauwelijks veranderbaar of ontwikkelbaar zijn. Met andere woorden: het komt aan op kennis en ervaring, maar ook op iemands persoonlijke ontwikkeling en rijpheid. Dat het bij een competentie gaat om zichtbare knowhow, maar ook om minder tastbare en zichtbare persoonlijkheidskenmerken heeft als consequentie dat competenties maar tot op zekere hoogte aan te leren of te ontwikkelen zijn. Niet iedereen kan alles leren en niet alles is trainbaar. Daar komen we nog op terug.

Zelfkennis

De Caluwé en Vermaak (2006) signaleren dat veranderaars (organisatieadviseurs) sterke voorkeuren voor en affiniteiten met bepaalde typen interventies en aanpakken hebben. Dat verwijst volgens hen naar: 'waar je in gelooft', 'wat je leuk vindt' en 'wat je aandurft'. Maar het verwijst ook naar: 'waar je sterk in bent' en 'waarvoor je gevraagd wordt'. En dan gaat het ook nog over persoonlijke eigenschappen: 'wat voor persoon je bent'. Deze auteurs wijzen op een belangrijk principe: het is zeer zinvol dat organisatieadviseurs het bestaan weten van alle interventies, competenties, stijlen en weten wat ze kunnen doen of kiezen. Maar het belangrijkste is dat ze op basis daarvan leren om de grenzen van de eigen professionaliteit te erkennen: waar ben ik goed in en waar ben ik niet goed in? En om te weten wanneer je moet doorverwijzen of anderen erbij moet halen in plaats van de schijn van perfectie hoog te houden. Om de moed te hebben te erkennen dat je niet perfect bent, noch alles weet. Maar door je ook te realiseren dat je zelf waarschijnlijk het meest krachtige instrument bent voor beïnvloeding van anderen. Dan is het wel nuttig en zinvol om dat instrument goed te kennen en te weten wanneer het wel en niet werkt.

Leren over jezelf kan op vele manieren. Zelfreflectie is een hele belangrijke: iemand onderwerpt de eigen competenties, drijfveren en motivaties aan een nader onderzoek. Daarbij is de blik gericht op het verleden, het heden en de toekomst. Het kan gericht zijn op het ontdekken van sterke punten en ontwikkelpunten, of op punten die niet bij jou passen. Je kijkt naar werk- en leerervaringen en probeert hieruit op te maken waar je kracht ligt, aan welke zaken je nog extra aandacht wilt besteden en wat je beter aan anderen kunt overlaten (zie onder andere Rondeel en Wagenaar, 2002) (...).

Om betere kennis over zichzelf en de eigen voorkeuren te krijgen kan men de zelftest doen over aanpak, interventies en competenties (...). Uiteraard is het dan de bedoeling om de eigen inzichten te confronteren met die van anderen (collega's of partner of vrienden).

Ontwikkelen en groeien

Er zijn allerlei modellen en theorieën over de ontwikkeling en groei van professionele werkers. Wolfe (1980) schetst vijf leerfasen in de ontwikkeling van professionals:

- *Concepten leren.* De professional maakt zich vertrouwd met modellen en theorieën, waarmee hij probeert inzicht te verwerven in concrete situaties en ook in zichzelf.
- *Vak leren.* Hierin leert de professional een aantal basisvaardigheden. Theorie volstaat niet langer.
- *Oefenen in de praktijk.* Hier leert de professional vooral door te 'doen'. Er komt ook een eigen professionele identiteit.

- *Bevestiging en integratie van competenties.* Hoe de eigen ervaringen consolideren? Welke stijl past bij mij? Welke vraagstukken? Feedback en reflectie zijn hierbij onmisbaar.
- *Creativiteit.* De professional maakt de eigen professionele identiteit expliciet, waardoor die weer verder ontwikkeld wordt. Hier vindt zelfsturing plaats.

Cora Smit (2002) ziet vijf fasen in het leren van een vak. Het zijn 'stages of concern', die zich ontwikkelende vakbeoefenaren hebben als ze een vak leren. Het idee is dat elk van de fasen doorlopen moet worden en dat elke fase zijn eigen vragen en zorgen meebrengt. Voor de ontwikkeling is het belangrijk om steeds aan te sluiten bij elke fase. Zij noemt het ook wel de 'psychologische volgorde'. Dit zijn de vijf fasen:

- Fase 1: gericht op jezelf: hoe overleef ik?
- Fase 2: gericht op je taak: hoe doe ik het goed?
- Fase 3: gericht op de ander: de mensen zijn belangrijk?
- Fase 4: gericht op de impact: en nou moet het anders?
- Fase 5: gericht op de essentie: hoe kan ik dit delen?

Quinn (2005) heeft ook een vijfphasenmodel: van novice tot meester

1. De novice leert feiten en regels. En de regels worden ook gevolgd.
2. Bij de beginner gaat ervaring een belangrijke rol spelen. Begrip, gebaseerd op ervaringen, gaat de feiten en regels vervangen.
3. In de derde fase gaan we complexiteit waarderen en we zien veel meer interessante factoren die een rol spelen. De competentie om belangrijke zaken van onbelangrijke te onderscheiden ontwikkelt zich.
4. In de vierde fase verdwijnen calculeren en rationele analyse. En komen vloeiende, onbewuste en moeiteloze gedragswijzen naar boven. We 'lezen' de situatie.
5. In de vijfde fase doet de expert wat op een natuurlijke wijze tot hem komt. Er wordt geen plan of regels toegepast, maar op een holistische wijze wordt de situatie 'diep' begrepen.

Er zijn nog veel meer van deze levensfasetheorieën. Ze laten zien dat in de ontwikkeling van een professional de competenties toenemen in complexiteit, dat er verbinding gaat ontstaan tussen competenties en tussen vaardigheden, competenties en persoonlijkheid. De zelfkennis en het zelfvertrouwen nemen toe.

De zin van dit soort denken schuilt in het zelf scheppend leren omgaan met de eigen levenspaden en de eigen ontwikkeling van competenties. Ze roepen herkenning op, geven ontwikkelingsmogelijkheden, zingeving ('het past bij mij') en richting ('dit wil ik worden').

Ontwikkelbaarheid van competenties

(...) Sommige competenties zijn te leren en te ontwikkelen, maar andere niet. Dat heeft te maken met de mate waarin de competentie aansluit op (meer stabiele en moeilijk te veranderen) persoonlijkheidskenmerken (Mulder & Pals, 1998).

Spencer en Spencer (1993) maken een onderscheid tussen een aantal karakteristieken van competenties, namelijk kennis en vaardigheden (die relatief makkelijk te veranderen en te ontwikkelen zijn, bijvoorbeeld door training, coaching, opleiding, intervisie) en motieven,

persoonlijkheidskenmerken en zelfconcept die veel dieper zitten, meer verborgen zijn en moeilijk te veranderen en te ontwikkelen.

Bergenhengouwen, Mooyman en Tillema (2002) beschrijven een soortgelijk model, waarbij ze aangeven welke competenties makkelijk en welke competenties moeilijker te ontwikkelen zijn. Het model is opgesteld als een ijsberg, waarbij de bovenste helft makkelijker te ontwikkelen is dan de onderste laag (zie figuur 7.1).

Figuur 7.1 De competentiepiramide van Bergenhengouwen, Mooyman en Tillema



De top van het model betreft de waarneembare kennis en vaardigheden die betrekking hebben op de uitoefening van het vak of de functie. Daaronder bevinden zich de intermediaire vaardigheden, zoals sociale en communicatieve vaardigheden, algemeen technische en beroepsmatige inzichten en organisatorische kwaliteiten. Deze vaardigheden zijn belangrijk met betrekking tot flexibiliteit en multi-inzetbaarheid en zijn meer algemeen geldend. Ze zijn veel moeilijker te leren en ontwikkelen. Ze vragen ten minste om individuele begeleiding en feedback, coaching en soms wel therapie.

In de derde laag staan de waarden en normen, de ethiek en de moraal. Die zijn geïnternaliseerd op basis van eigen inzichten van de persoon, zijn kijk op de wereld en op anderen, op opvattingen over cultuur, waardigheid, tradities en dergelijke. Deze laag bestaat uit het persoonlijke en professionele referentiekader, waarin waarden, oriëntaties, normen en maatstaven een specifieke plaats hebben gekregen en waarin persoonlijkheid zich markeert. Als laatste worden de dieper liggende persoonlijkheidskenmerken genoemd, zoals persoonlijke geaardheid, het zelfconcept, de eigen motieven en de bron van gedrevenheid en inzet bij het handelen. Deze aspecten zijn nauwelijks zichtbaar, erg bepalend voor het handelen in specifieke situaties, maar ze zijn nauwelijks of zeer moeilijk te ontwikkelen en te leren (Renkema, 2005; Bergenhengouwen e.a., 2002).

Het levensfasedenken en de inzichten over ontwikkelbaarheid zijn goed bruikbaar in relatie tot de zelftest in paragraaf 7.2.

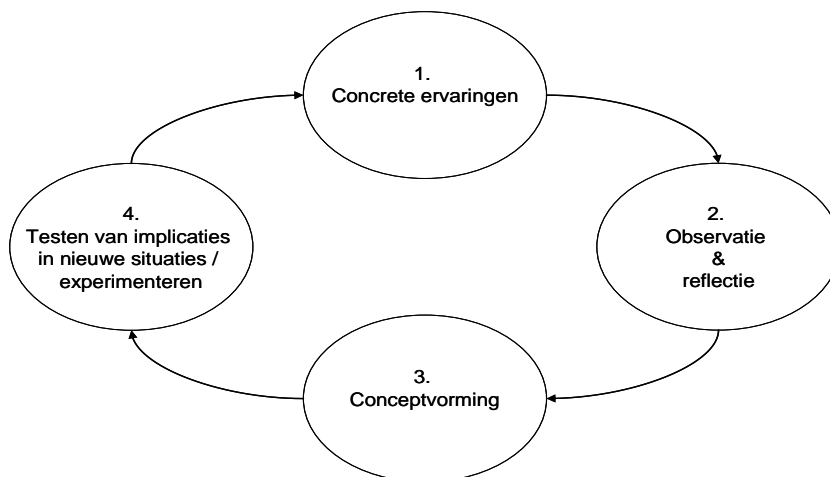
Leren

Leren tijdens en na het werk is een typische bezigheid van professionals. In 1983 schreef Donald Schön het befaamde *The reflective practitioner*. Hij bestudeerde wat professionals in de praktijk feitelijk doen. Hij praatte met architecten, psychotherapeuten, ingenieurs, ruimtelijke planners en managers. Hij keek vooral naar situaties waarin een senior een junior trachtte te helpen om iets te doen.

Competente mensen weten méér dan ze kunnen vertellen. Veel kennis is ‘tacit’: het zit in hun hoofden en handen en ze gebruiken het relatief onbewust. Ze hebben echter wél vaak de competentie om te reflecteren op hun intuïtieve kennis, zelfs terwijl ze aan het handelen zijn. Het gaat dan om vragen als: ‘Waarom gaat het niet zoals anders?’, ‘Waarom wijkt dit af van een (schijnbaar) soortgelijk geval?’, ‘Zou ik dit eens moeten proberen?’ en ‘Waarom reageert de ander zo op deze vraag?’ Het is een soort ambachtelijk onderzoek of een reflectie waarmee ze situaties van onzekerheid, instabiliteit en uniciteit tegemoet treden en ermee omgaan. Dit is een patroon van reflectie-in-actie dat Schön ‘reflective conversation with the situation’ noemt. Hij legde de grondslag voor latere ideeën over reflectie, organisatieleren en de lerende organisatie.

Ook de leercyclus van Kolb (1991) is hieruit ontstaan. Wil er sprake zijn van leren, zegt Kolb, dan moeten er vier fasen doorlopen worden (zie figuur 7.2).

Figuur 7.2 Leercyclus van Kolb



De cyclus begint bij het actief experimenteren met ideeën die een individu heeft over zijn relatie met de omgeving. Door te doen ervaart hij problemen of uitdagingen. Daarna komt het bezinnen op deze ervaring: hij gaat erover nadenken en via analyse en conceptualisering probeert hij de ervaring te begrijpen. Op grond daarvan ontstaan keuzen en beslissingen over de volgende stappen, waarna de cyclus zich herhaalt. Door de cyclus veelvuldig te doorlopen, kan ingesleten gedrag worden geherformuleerd. Het gedrag verandert. Leren is volgens Kolb een oneindig voortgaand en zich herhalend proces.

Iedereen kan daarin een eigen leerstijl hebben, afhankelijk van de nadruk die men legt op bepaalde fasen in de cyclus. Dromers ervaren en reflecteren, denkers reflecteren en verklaren. Beslissers conceptualiseren en experimenteren, doeners experimenteren en

ervaren. Elke stijl is legitiem. Te veel nadruk doet de cyclus breken, waardoor het leren vertraagt.

Er zijn vele theorieën die professionals kunnen verleiden om te leren en te groeien. Dat gaan we hier niet opsommen. Hier volstaat het om het leren door middel van reflectie te onderstrepen. Vervolgens zijn er vele vormen: van introspectie via duo-leren naar intervisie, van schrijven tot coachen en actieonderzoek, van taakroulatie tot reflectieve gesprekken tot werken met simulaties, van autodidact tot meester-gezelrelaties tot intercollegiale toetsing.

De zelftest is een hulpmiddel dat in een scala van leervormen en settings gebruikt kan worden voor het leren over jezelf met betrekking tot favoriete aanpakken, interventies en competenties.

7.2 De zelftest

Als een organisatieadviseur zicht wil krijgen op waar hij goed en minder goed in is, kan hij bij zichzelf, bij een collega of (misschien wat spannender) bij een klant te rade gaan. Daar zullen beelden uit komen, zoals: 'je kunt scherp analyseren', 'jij bent goed in het aanbrengen van structuur', 'je bent een beetje tactloos' of 'je kunt zo goed mensen motiveren en enthousiasmeren'.

De zelftest in (...) is een aanvullend hulpmiddel om op een gestructureerde wijze aan de slag te gaan met een onderzoek naar de eigen competenties, de (voorkeurs)interventies en de (voorkeurs)aanpak. Daarbij bieden we een rijkgeschakeerd palet aan invalshoeken. De competenties zijn onderverdeeld in tien domeinen (hoofdgroepen) die in totaal 56 competenties tellen. Ze geven een breed beeld van wat een organisatieadviseur in een adviestraject aan competenties kan laten zien. De zelftest geeft ook een beeld van de interventies die de adviseur het meest frequent inzet of waar hij een voorkeur voor heeft. Aan de hand van negen (groepen) interventies wordt nagegaan welke interventies de adviseur nu al uitvoert en welke hij zou kunnen of willen ontwikkelen. Datzelfde geldt voor de aanpak: wordt er vooral expertmatig geadviseerd, procesmatig of beide? En wil de adviseur dat in de toekomst zo houden?

Ons onderzoek laat zien dat van een organisatieadviseur een aantal basiscompetenties mag worden verwacht. (...) Daarnaast zijn bepaalde competenties specifiek gerelateerd aan een interventie of aanpak. De zelftest biedt de mogelijkheid om de eigen score te vergelijken met de uitkomsten van het onderzoek. De uitkomsten vormen als het ware een referentiekader waarin de organisatieadviseur zich kan spiegelen.

De zelftest bestaat uit drie 'scorelijsten' met een aantal reflectievragen. (.....) De zelftest is in verschillende situaties te gebruiken: in opleidingstrajecten, bij bureau- of teamevaluaties, in coachingtrajecten of als een adviseur er op een bepaald moment zelf behoefte aan heeft.

De zelftest is een 360-graden feedbackinstrument. De adviseur vult de scorelijsten in en neemt de reflectievragen door en vraagt datzelfde over hem te doen aan een boven-, neven- en ondergeschikte. Door de scorelijsten en de reflectievragen te vergelijken en vervolgens het gesprek erover te voeren, ontstaat een beeld van waar de adviseur goed en minder goed in is en waar mogelijk ontwikkelkansen liggen.

Figuur 7.3 geeft de opzet van het instrument weer. Er zijn drie perspectieven:

1. Ikzelf, de adviseur.
2. De onder-, neven- en bovengeschikte die hun mening over de adviseur geven.
3. De uitkomsten van het onderzoek dat als vergelijkingsmateriaal wordt gebruikt.

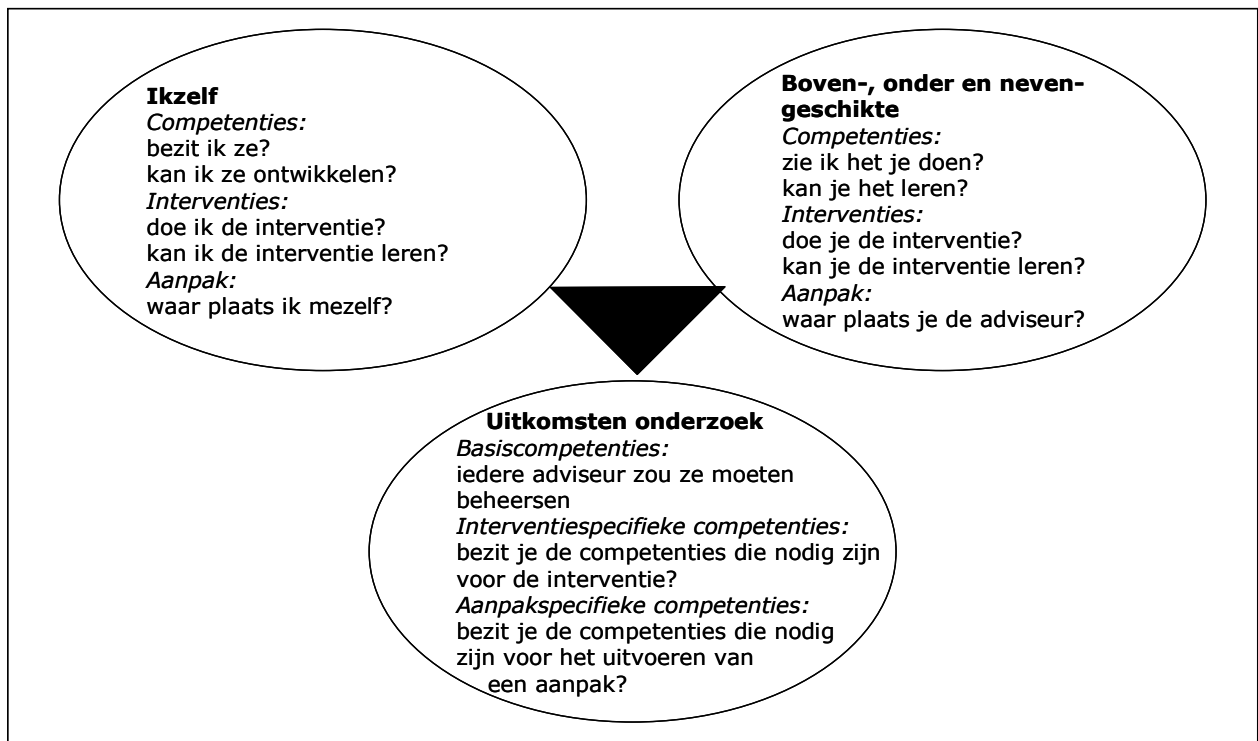
De adviseur

De adviseur vult de eerste scorelijst (competentielijst) in en vraagt zich bij de competenties af of hij ze bezit. Hij geeft zichzelf daarbij een score tussen de 1 en de 5. Een 1 betekent: hier ben ik goed in. Een 5 betekent: hier ben ik niet zo goed in. Als de score uitvalt richting 'ben ik niet zo goed in', vraagt de adviseur zich af of hij zichzelf de competentie ziet ontwikkelen.

Na het invullen van de competentielijst neemt de adviseur de drie reflectievragen door:

- Vraag uzelf af bij de competenties die 'ontwikkelaar' zijn, in welke setting of door middel van welke opleiding de competentie is te ontwikkelen.
- Als u vindt dat u bepaalde competenties niet kunt of wilt ontwikkelen, wat is daarvan dan de consequentie? Is het belangrijk om te kunnen compenseren of een copingstrategie (dat wil zeggen: 'hoe leer ik ermee omgaan?') toe te passen? Zo ja, wat zou dat kunnen zijn?
- Zitten de basiscompetenties (zoals benoemd in figuur 7.3) in uw repertoire?

Figuur 7.3 Werkwijze zelftest



De volgende scorelijst is de interventielijst. Bij de negen (groepen) interventies geeft de adviseur aan of hij de interventie (met regelmaat) uitvoert. Als dat niet het geval is, dan is de vervolgvraag of de adviseur de interventie denkt te kunnen ontwikkelen of dat de adviseur de

interventie niet kan of wil uitvoeren ('not my piece of cake'). Vervolgens neemt de adviseur de reflectievragen door:

- Vraag uzelf af bij de interventies die u niet (of zelden) uitvoert, maar in potentie wel kunt, wat nodig is om bekwaam te worden om deze interventie uit te voeren.
- Als u vindt dat u een bepaalde interventie niet kunt uitvoeren, vraag uzelf dan af wat daarvan de consequentie is.
- Bekijk voor de interventies die u kunt uitvoeren, in figuur 7.4 welke interventie-specifieke competenties u, volgens de uitkomsten van ons onderzoek, nodig zou hebben. Is er een match met uw eigen competenties? Wat concludeert u hieruit?

Ten slotte scoort de adviseur zichzelf op een tien-puntsschaal voor de aanpak.

Bij een score 1 - 3 werkt hij expertmatig, dat wil zeggen alleen of in een kleine groep, om een deskundig oordeel of voorstel te geven. Bij een score 8 - 10 werkt hij procesmatig: met veel mensen in een grote groep en een hoge mate van participatie, gericht op inbreng van de medewerkers uit de organisatie(s). Daartussenin zit de 'middenaanpak' (score 4 - 7): geen deskundigenoordeel of -voorstel, maar ook niet volledig participatief.

De adviseur neemt ten slotte ook hier de reflectievragen door:

- is één aanpak dominant of gebuikt u meerdere aanpakken?
- bekijk voor de aanpak(ken) die u kunt uitvoeren in tabel 7.1 welke aanpakspecifieke competenties u, volgens de uitkomsten van ons onderzoek, nodig zou hebben. Is er een match met uw eigen competenties? Wat is uw conclusie?

De boven-, neven- en ondergeschikte

De adviseur zoekt drie collega's, bij wie hij zich veilig voelt of selecteert deze drie, omdat hij de behoefte heeft met deze collega's over competenties in gesprek te gaan. Het meest rijke beeld ontstaat als vanuit verschillende ervarings- en kennisniveaus naar de adviseur wordt gekeken. Wij bevelen aan om de scorelijsten en reflectievragen in te laten vullen door: een junior collega, een collega die op hetzelfde niveau zit en een senior collega of 'de baas'. Zij vullen dezelfde lijsten in, maar dan met hun eigen mening over de betreffende adviseur.

Vergelijking met de uitkomsten van het onderzoek

Ons onderzoek naar de competenties die adviseurs in verandertrajecten nodig hebben, biedt een derde dimensie bij de zelftest. Figuur 7.4 geeft een overzicht van de uitkomsten van het onderzoek en stelt de adviseur in staat om zich te spiegelen. Het fundament in het overzicht zijn de basiscompetenties. Dit zijn competenties die iedere adviseur, ervaren of onervaren, jong en oud nodig heeft. De interventiespecifieke competenties geven per type interventie aan welke (dus aanvullend op de basiscompetenties) extra competenties nodig zijn. Datzelfde geldt voor de aanpakspecifieke competenties, zoals de linkerzijde van figuur 7.4 laat zien. Als de adviseur vooral de middenaanpak scoort, dan heeft hij een aantal competenties nodig die ook bij een expertmatige of procesmatige aanpak nodig zijn. (Deze hebben we niet in de tabel opgenomen omdat ze niet onderscheidend zijn). (...)

Figuur 7.4 Overzicht basiscompetenties

Aanpakspecifieke competenties <ul style="list-style-type: none"> • Expertmatige aanpak: Ondernemerschap, marktgerichtheid, durf, onafhankelijkheid, resultaatgericht, kwaliteitsgericht, leiderschap, consulteren en risicobewust • Procesmatige aanpak: Zelfbeheersing, organiseren, coalitie sluiten, energie, organisatiebewustzijn, coachen, persoonlijk beroep en besluitvaardigheid 	Interventiespecifieke competenties <ul style="list-style-type: none"> • Strategie en processen tussen mensen: Organisatiebewustzijn • Structuur, processen en HRM Plannen, organiseren en resultaatgericht • Beheersing/controle: Durf, plannen, resultaatgericht, omgang met details en problemen oplossen • Training en duurzaam leren/veranderen door interactie: Coachen en inspireren
Basiscompetenties <ul style="list-style-type: none"> • Veerkracht tonen: flexibel • Analyseren: analytisch, conceptueel denken, lerende oriëntatie en creativiteit • Beschouwen: oordeelsvorming, omgevingsbewustzijn en visie ontwikkelen • Faciliteren: luisteren en sensitiviteit • Beïnvloeden: communiceren, optreden en overtuigingskracht • Vertrouwen wekken: integriteit, betrouwbaarheid, loyaliteit en gunstige sfeer creëren 	

Vergelijking van de drie perspectieven

Vervolgens is het aan de adviseur en zijn collega's om een gesprek te voeren over de scorelijsten. Dat kan bilateraal of in een 'groepsgebesprek'. We gaan ervan uit dat organisatieadviseurs de competenties bezitten om dit type gesprekken opbouwend en professioneel te voeren. De intentie is immers dat de adviseur een beeld krijgt over zichzelf en ingrediënten ontvangt om het eigen professionaliseringsproces verdere vorm te kunnen geven.

Zelftest competentielijst

In de eerste kolom staat een domein (de hoofdgroep), de tweede kolom noemt een competentie die in de derde kolom staat gedefinieerd. In de vierde kolom wordt ingevuld of de competentie al dan niet aanwezig is. In de vijfde kolom wordt voor de competenties die niet aanwezig zijn, aangegeven of ze ontwikkelbaar zijn of niet. Aan het einde van de lijst staan de reflectievragen.

Domein	Competentie	Omschrijving	Aanwezig	Ontwikkelbaar
Ondernemen	1. Durf	Risico's aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	2. Individualiteit	Kansen zoeken en daarop actie nemen. Liever op eigen initiatief handelen dan passief afwachten.	1 2 3 4 5	Ja / Neen

Domein	Competentie	Omschrijving	Aanwezig	Ontwikkelbaar
	3. Onafhankelijkheid	Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuiging dan op een verlangen om anderen een plezier te doen. Loyaal zijn aan de opdrachtgever zonder professionele onafhankelijkheid prijs te geven.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	4.Ondernemerschap	Kansen signaleren en deze omzetten in strategie en verbeterings- of vernieuwingsacties die bijdragen aan betere ondernemingsprestaties.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	5.Marktgericht	Merkbaar goed geïnformeerd zijn over ontwikkelingen in de markt en technologie, en deze informatie effectief toepassen in acties met voordelen voor de organisatie, het organisatieonderdeel of de functie.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
Veerkrachten	6.Aanpassingsvermogen	Doelmatig blijven handelen door zich aan te passen aan veranderende omgevingen, taken, verantwoordelijkheden of mensen	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	7.Flexibiliteit	Wanneer zich problemen of kansen voordoen zo nodig de eigen gedragsstijl veranderen om een gesteld doel te bereiken.	1 2 3 4 5	Ja / Neen

Domein	Competentie	Omschrijving	Aanwezig	Ontwikkelbaar
	8. Stresstolerantie	Effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Daarbij kalm en in proportie met het belang van de zaak reageren. Om kunnen gaan met weerstand	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	9.(Zelf)beheersing	Escalaties voorkomen en controle hebben over emoties.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
Organiseren	10. Voortgang bewaken	Effectief bewaken en controleren van de voortgang in eigen werk en dat van anderen, met de beschikbare tijd en middelen; actief instellen en hanteren van daarop gerichte procedures en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	11. Plannen	Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen plannen om de gestelde doelen te kunnen bereiken.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	12.Organiseren	De voor een plan benodigde mensen en middelen identificeren en verwerven. Deze zodanig inzetten dat beoogde resultaten effectief worden bereikt.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	13.Coalitie sluiten	Steun en hulp van anderen zoeken of gebruiken om een persoon en/of groep te overtuigen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
Presteren	14. Resultaatgerichtheid	Handelingen en besluiten richten op het daadwerkelijke realiseren van beoogde resultaten. Vooruitdenken.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	15.Omgang met details	Tonen aandacht te hebben voor details. Langdurig effectief kunnen omgaan met detailinformatie.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	16. Vasthoudendheid	Vasthouden aan een gekozen aanpak of opvatting totdat het beoogde doel bereikt is, of afwijking hiervan onderbouwen met heldere argumenten.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	17. Kwaliteitgerichtheid	Hoge eisen stellen aan de kwaliteit van eigen en andermans werk. Voortdurend verbeteringen nastreven.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	18. Energie	Gedurende een lange periode in hoge mate actief zijn wanneer een functie dat vraagt. Hard werken, uithoudingsvermogen hebben.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	19. Ambitie	Gedrag tonen dat er op gericht is carrière te maken en succes te boeken. Investeren in de eigen	1 2 3 4 5	Ja / Neen

Domein	Competentie	Omschrijving	Aanwezig	Ontwikkelbaar
		ontwikkeling om dit te bereiken.		
	20. Legitimeren	Het wijzen op de legitimiteit van een verzoek door de autoriteit of het recht te claimen om dat verzoek te doen of door aan te geven dat het verzoek in overeenstemming is met het beleid, de regels, de gebruiken of tradities in de organisatie.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	21. Problemen oplossen	Signaleren van (potentiële) problemen/knelpunten en deze zelfstandig of in samenwerking met anderen verhelpen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
Analyseren	22. Analytisch	Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	23. Conceptueel denken	Breder of dieper inzicht verschaffen in problemen of situaties door deze in een meer omvattend kader te plaatsen of door verbanden te leggen met andere informatie.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	24. Lerende oriëntatie	Aandacht tonen voor nieuwe informatie, deze in u opnemen en effectief toepassen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	25. Creativiteit	Met oorspronkelijke oplossingen komen voor problemen die met de functie verband houden. Nieuwe werkwijzen bereiken.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
Beschouwen	26. Oordeelsvorming	Mogelijke handelwijzen en de informatie daarover tegen elkaar afwegen in het licht van relevante criteria. Op basis daarvan tot realistische beoordelingen en keuzen komen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	27. Omgevingsbewustzijn	Laten blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Deze kennis effectief benutten voor de eigen functie of organisatie.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	28. Visie ontwikkelen	In hoofdlijnen de richting aangeven waarin de organisatie en haar omgeving zich bewegen. De doelstellingen voor het langetermijnbeleid formuleren.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	29. Innoveren	Creëren van nieuwe en originele ideeën, werkwijzen en toepassingen door het combineren van formele en	1 2 3 4 5	Ja / Neen

Domein	Competentie	Omschrijving	Aanwezig	Ontwikkelbaar
		informele informatie, bestaande en nieuwe oplossingen/aanpakken.		
	30. Organisatiebewustzijn	Laten zien te begrijpen hoe de organisatie functioneert. Bij acties rekening houden met de gevolgen voor de eigen organisatie en/of de organisatie van de klant.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
Faciliteren	31. Klantgerichtheid	Onderzoeken van de wensen en behoeften van de klant en laten zien vanuit dat perspectief te denken en handelen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	32. Coachen	Ondersteunen van anderen in de uitoefening van het werk. Anderen motiveren en aanzetten tot nadenken over en verbeteren van eigen gedrag en hierbij optreden als gesprekspartner.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	33. Samenwerken	Zich inzetten om met anderen resultaten te bereiken en daarmee bijdragen aan een gezamenlijk doel. Denken en handelen vanuit gemeenschappelijke belangen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	34. Luisteren	Belangrijke boodschappen oppikken uit mondelinge communicatie. Aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners, op reacties ingaan en waar nodig kunnen doorvragen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	35. Sensitiviteit	In het contact laten merken de gevoelens, houding en motivatie van de anderen te onderkennen en daarvoor open te staan. De eigen invloed op anderen begrijpen en er rekening mee houden.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	36. Accuraat	Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkomen van fouten. Nauwkeurig uitvoeren van activiteiten	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	37. Inspireren	Enthousiasme wekken voor een verzoek of een voorstel door in te spelen op de waarden, idealen en associaties van een persoon/groep of door aan te geven dat een persoon/groep over de kwaliteiten beschikt om een taak goed uit te voeren of een doel te realiseren.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	38. Kostenbewust	Rekening houden met kosten en opbrengsten op korte en langere termijn. Kosten herkennen en uitgaven binnen het budget houden. Resultaat bereiken met zo min mogelijk verspilling van energie en middelen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	39. Persoonlijk beroep	Een beroep doen op de loyaliteit of	1 2 3 4 5	Ja / Neen

Domein	Competentie	Omschrijving	Aanwezig	Ontwikkelbaar
	doen	sympathie van een persoon en/of groep.		

Domein	Competentie	Omschrijving	Aanwezig	Ontwikkelbaar
Beïnvloeden	40. Communiceren	Ideeën en informatie in heldere en correcte taal communiceren, zodanig dat de essentie bij anderen overkomt en wordt begrepen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	41. Optreden	Uzelf in houding en gedrag zo presenteren dat de eerste indruk bij anderen positief is. Deze indruk omzetten in bestendig(e) respect of sympathie.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	42. Overtuigingskracht	Ideeën, standpunten en plannen zo overtuigend bij anderen naar voren brengen dat zij, ook na aanvankelijke twijfels, daarmee instemmen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	43. Sociabiliteit	Vlot en effectief leggen en onderhouden van contacten met anderen ten dienste van het werk; zich gemakkelijk in allerlei gezelschap begeven.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
Besturen	44. Besluitvaardigheid	Beslissingen nemen door acties te gelasten of meningen uit te spreken, ook wanneer zaken onzeker zijn of risico's inhouden. Keuzen maken en knopen doorhakken.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	45. Leiderschap	Op inspirerende wijze richting geven. Voorbeeldgedrag tonen. Randvoorwaarden scheppen en mensen motiveren zodat er resultaten worden bereikt.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	46. Delegeren	Eigen beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden op duidelijke wijze toedelen aan de juiste medewerkers en geven van mogelijkheden om deze uit te voeren	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	47. Visie uitdragen	De richting waarin de organisatie zal gaan en de doelen die worden nagestreefd op een aansprekende wijze overbruggen en er draagvlak voor creëren.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	48. Consulteren	Een persoon en/of groep waarvan steun en assistentie wordt verlangd laten participeren in het bedenken van een strategie, activiteit of verandering of een voorstel wijzigen zodat rekening wordt gehouden met de belangen en suggesties van een persoon en/of groep.	1 2 3 4 5	Ja / Neen

Domein	Competentie	Omschrijving	Aanwezig	Ontwikkelbaar
	49. Onderhandelen	Tot overeenstemming komen vanuit verschillende standpunten, argumenten en/of belangen. Helder maken van doelen en belangen van betrokken partijen en realiseren van gewenst onderhandelingsresultaat.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	50. Diplomatiek	Vermogen om belangen van anderen te herkennen, in te schatten en hierop tactvol in te spelen om eigen doelen te realiseren.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	51. Risicobewustzijn	Risico's, knelpunten en hindernissen herkennen en inschatten. De invloed hiervan op personen en activiteiten in de organisatie en de omgeving inschatten en hiernaar handelen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	52. Netwerken	Ontwikkelen en onderhouden van contacten en samenwerking met collega's, klanten, vakgenoten en relaties.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
Vertrouwen wekken	53. Integriteit	Sociale en ethische normen in het werk handhaven, ook als de verleiding of druk om het minder nauw te nemen groot is. Vertrouwen wekken in eigen professionaliteit en integriteit.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	54. Betrouwbaarheid	Gemaakte afspraken nakomen en consequenties ervan aanvaarden. Bij in gebreke blijven de gevolgen voor eigen rekening nemen en nadelige gevolgen voor anderen zo goed mogelijk wegnemen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	55. Loyaliteit	Zich voegen naar het beleid en de belangen van de organisatie en de groep waarvan men deel uitmaakt. In dilemma's waar die belangen tegenover andere komen te staan de positie van het eigen onderdeel steunen, of althans geen schade toebrengen.	1 2 3 4 5	Ja / Neen
	56. Gunstige sfeer creëren	Complimenteren, vleien, vriendelijk of behulpzaam zijn om een persoon en/of groep in de goede stemming te krijgen voordat een verzoek of voorstel wordt gedaan.	1 2 3 4 5	Ja / Neen

Reflectievragen

- Vraag uzelf af bij de competenties die ‘ontwikkelaar’ zijn: in welke setting of door middel van welke opleiding de competentie is te ontwikkelen?
- Als u vindt dat u bepaalde competenties niet kunt of wilt ontwikkelen, wat is daarvan dan de consequentie? Is het belangrijk om te kunnen compenseren of een *copingstrategie* (dat wil zeggen hoe leer ik er mee omgaan?) toe te passen? Zo ja, wat zou dat kunnen zijn?
- Zitten de basiscompetenties (zoals benoemd in figuur 7.4) in uw repertoire?

Zelftest Interventielijst

In de eerste kolom staat het type interventie en de definiëring. In de tweede kolom staan voorbeeldinterventies. Dit is bedoeld ter beeldvorming; er zijn natuurlijk ook andere voorbeeldinterventies mogelijk. Vervolgens wordt één van de volgende drie kolommen gescoord.

In de derde kolom wordt aangegeven of de adviseur de interventies doet en kan. Als dat niet het geval is, dan is in de vierde kolom de vraag of de adviseur de interventie in potentie wel kan. De vijfde kolom is van toepassing als de adviseur de interventie niet kan.

Type interventie en omschrijving	Voorbeelden	Doe / kan ik	Doe ik niet / kan ik in potentie	Kan ik niet
1. Interventies gericht op verkenning en bewustwording <i>onderkennen van de aard en oorzaak van een probleem en mensen bewust maken van de noodzaak tot verandering</i>	SWOT-analyse: sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen in kaart (laten) brengen om de eigen prestaties, die van de concurrenten en de ontwikkelingen in de omgeving te kennen en op basis hiervan de (organisatie)strategie te bepalen.			
	Benchmarking: de eigen prestaties (laten) vergelijken met die van de beste concurrenten om te onderkennen op welke onderdelen de organisatie beter kan presteren.			
	Balanced Scorecard: prestatie-indicatoren op het gebied van financiën, bedrijfsprocessen, innovatie en klanten in kaart (laten) brengen/meten om te onderkennen op welke onderdelen de organisatie naar verwachting presteert en op welke onderdelen verbetering is aan te brengen.			

Type interventie en omschrijving	Voorbeelden	Doe / kan ik	Doe ik niet / kan ik in potentie	Kan ik niet
	Causal-loop diagrams (causale kaarten): oorzaak-gevolgrelaties in kaart (laten) brengen, waardoor terugkerende patronen zichtbaar worden. De kaarten geven aanwijzingen over welke factoren relatief gemakkelijk zijn te beïnvloeden en welke moeilijk.			
	Andere voorbeelden: het vijfkrachtenmodel van Porter; Pesti-omgevingsanalyse.			
2. Interventies gericht op strategische vraagstukken en het vormen van toekomstbeelden <i>bevorderen dat toekomstbeelden over de organisatie gevormd en gedeeld worden</i>	Strategisch veranderplan: een plan met doelen en middelen opstellen om vanuit de huidige situatie de beoogde langere-termijnpositionering van de organisatie in de omgeving te realiseren.			
	Search-conference: gebruikmaken van een conferentiemethode (large-scale intervention) om een welomschreven, wenselijke en bereikbare toekomst te creëren en een plan te maken om daar te komen.			
	Strategische cultuurverandering: een sterke gemeenschappelijke cultuur ontwikkelen die fundamenteel afwijkt van de huidige cultuur en van belang is voor het voortbestaan van de organisatie.			
3. Interventies gericht op het al dan niet tijdelijk aanpassen van de structuur in een organisatie of in samenwerkingsverband en <i>zorgen voor passende voorzieningen en omstandigheden om de veranderingen mogelijk te maken</i>	Projectorganisatie: een persoon of eenheid benoemen die een tijdelijke, afgebakende opdracht uitvoert, binnen de bestaande organisatiestructuur en met eigen additionele middelen.			
	Tijdelijke groepen: taskforces (of andere benaming) benoemen die in het veranderproces een helder gedefinieerd doel hebben, bijvoorbeeld nieuwe ideeën ontwikkelen, prioriteiten stellen of het veranderproces plannen en coördineren.			
	Pilotproject: op beperkte schaal laten uitproberen of de beoogde verandering haalbaar is alvorens deze breder wordt uitgezet.			
	Nieuwe organisatie-eenheden: een of meerdere nieuwe organisatieonderdelen opzetten om bijvoorbeeld een nieuwe dienst aan te bieden, veelal als oplossing om inertie in de staande organisatie te omzeilen.			
	Structuuraanpassingen: de verdeling van taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en coördinatiemechanismen verduidelijken en (mogelijk) aanpassen.			

Type interventie en omschrijving	Voorbeelden	Doe / kan ik	Doe ik niet / kan ik in potentie	Kan ik niet
	Outsourcing: activiteiten die voorheen door de organisatie zelf zijn uitgevoerd buiten de organisatie onderbrengen. Andere voorbeelden: fusie en overname; joint ventures.			

Type interventie en omschrijving	Voorbeelden	Doe / kan ik	Doe ik niet / kan ik in potentie	Kan ik niet
4. Interventies gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties via bedrijfsprocessen (business performance) <i>treffen van maatregelen op het gebied van de bedrijfsprocessen om het resultaat te verbeteren</i>	Herontwerp van bedrijfsprocessen (BPR): de werkprocessen fundamenteel aanpassen, veelal met behulp van informatietechnologie. Of: werkprocessen in kaart brengen en mogelijk aanpassen. Integrale kwaliteitszorg: een permanent proces waarin wordt gestreefd de tevredenheid van de klant te vergroten door systematisch te werken aan verbetering van producten of diensten. Het conference-model: gebruikmaken van een conferentiemethode (large-scale intervention) om processen te herontwerpen en klant-leverancierrelaties te verbeteren, waarbij wordt aangesloten op de strategie van de organisatie.			
5. Interventies gericht op de motivatie van werknemers met behulp van HRM-instrumentarium <i>bevorderen van de motivatie van betrokkenen om de flexibiliteit van de organisatie en de organisatieprestaties</i>	Beloningssysteem: een systeem ontwerpen dat de prestaties van de medewerkers en de werknemerstevredenheid bevordert en ongewenst gedrag vermindert (zoals regels rond prestatiebeloning en promotie). Selectie: bevorderen dat de juiste man/vrouw op de juiste plaats komt. Carrièreontwikkeling: mensen ondersteunen bij hun loopbaan in de organisatie en bij het stellen van carrière doelen. Taakverbreding: een takenpakket uitbreiden met werkzaamheden op hetzelfde niveau.			

Type interventie en omschrijving	Voorbeelden	Doe / kan ik	Doe ik niet / kan ik in potentie	Kan ik niet
<i>te vergroten</i>	Taakverrijking: 'hogere' taken aan een takenpakket toevoegen, inclusief de daarmee samenhangende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.			
6. Interventies gericht op beheersing en controle <i>inzichtelijk (laten) maken van de voortgang of de kwantiteit en de kwaliteit van de werkzaamheden</i>	<p>Controleren: nagaan of taken naar behoren zijn uitgevoerd.</p> <p>Rapporteren: met een bepaalde frequentie rapportages laten opstellen over behaalde resultaten en/of de voortgang van activiteiten.</p> <p>Tijdschrijven: met een bepaalde frequentie laten rapporteren hoeveel tijd is besteed aan activiteiten.</p>			
7. Interventies gericht op training en ontwikkeling <i>aanleren en eigen maken van concepten en vaardigheden of het vergroten van inzicht</i>	<p>Training: aanleren van vaardigheden door managers, medewerkers of staf.</p> <p>Workshops: mensen gevoelig maken voor de noodzaak van verandering, voor trends, voor verschillende opties voor hun organisatie of henzelf of voor bepaalde methoden en concepten.</p> <p>Feedback: bevorderen dat het individu, de groep of de organisatie inziet wat voor effect het eigen gedrag of de prestatie heeft op anderen.</p> <p>Coaching of counseling: individuele feedback geven om de effectiviteit van het individu te vergroten en het zelfvertrouwen en de kennis en vaardigheden bevorderen om een verandering te realiseren.</p> <p>Spelsituaties: via spelsituaties de (systeem)consequenties van het eigen gedrag laten ervaren.</p> <p>Surveyfeedback: in een actief proces informatie en kennis (laten) vergaren over problemen en oplossingen, om vervolgens gerichte activiteiten te formuleren en uit te voeren.</p> <p>Andere voorbeelden: 360-gradenfeedback.</p>			

Type interventie en omschrijving	Voorbeelden	Doe / kan ik	Doe ik niet / kan ik in potentie	Kan ik niet
<p>8. Interventies gericht op processen tussen mensen (sociale processen)</p> <p><i>verbeteren van sociale processen in organisaties, bijvoorbeeld de interpersoonlijke relaties, het functioneren van een team, de relatie tussen teams of organisaties</i></p>	<p>Procesconsultatie/teambuilding: een groep in staat stellen om het eigen functioneren als groep te analyseren en passende oplossingen te formuleren voor disfunctionele groepsprocessen.</p>			
	<p>Zoekconferentie: een organisatiebrede bijeenkomst houden met als doel belangrijke organisatiewaarden te verduidelijken en een (nieuwe) manier te ontwikkelen om problemen te benaderen.</p>			
	<p>Derde partij: als neutrale derde partij de interactie tussen partijen begeleiden en probleemoplossing bevorderen om tot een door de partijen onderschreven resultaat te komen.</p>			
	<p>Procesmanagement: faciliteren van besluitvormingsprocessen in complexe situaties waarin op voorhand geen oplossing voorhanden is en de belangen van partijen uiteenlopen. Sturen op: openheid/toegankelijkheid van stakeholders; het in acht nemen van de kernwaarden van de stakeholders; de continuïteit en het tempo van het proces; de inhoudelijke kwaliteit van de oplossing.</p> <p>Andere voorbeelden: T-group; organization confrontation meeting; intergroup-relations; agendasetting.</p>			
<p>9. Interventies gericht op duurzaam leren en veranderen door interactie gaande te houden</p> <p><i>gaande houden van het proces van interactie en communicatie</i></p>	<p>Actieleren: een context creëren waarin 'leren' het met anderen oplossen van echte problemen is en waarbij de uitwisseling van ervaringen en reflectie essentiële onderdelen zijn.</p>			
	<p>Actieonderzoek: een samenwerkingsverband creëren tussen onderzoeker en actoren (medewerkers) waarbij onderzoeken en leren samen opgaan.</p>			
	<p>Begrijpend onderzoek: bevorderen om te veranderen in sociaal geconstrueerde realiteiten door interactieve observatie en doorgronden 'wat is'. Daarna formuleren 'wat zou kunnen' en 'wat zou moeten' om vervolgens te starten met experimenteren met 'wat kan'.</p>			
	<p>Dialogoog: bevorderen dat op basis van dialoog en interactie verschillende ideeën over de werkelijkheid worden gedeeld en dat van hieruit nieuwe realiteiten worden geconstrueerd.</p>			

Type interventie en omschrijving	Voorbeelden	Doe / kan ik	Doe ik niet / kan ik in potentie	Kan ik niet
	Verhalen vertellen: bevorderen dat via open interviews verhalen worden vastgelegd, dat in deze verhalen naar tegenstellingen wordt gezocht en ‘tussen de regels door wordt gelezen’ en dat vervolgens samenvoeging tot nieuwe verhalen plaatsvindt.			

Reflectievragen

- Vraag uzelf af bij de interventies die u niet (of zelden) uitvoert maar in potentie wel kunt wat nodig is om bekwaam te worden in het uitvoeren van deze interventies.
- Als u vindt dat u een bepaalde interventie niet kunt uitvoeren, vraag uzelf dan af wat daarvan de consequentie is.
- Bekijk voor de interventies die u kunt uitvoeren in figuur 7.4 welke interventiespecifieke competenties u, volgens de uitkomsten van ons onderzoek, nodig zou hebben. Is er een match met uw eigen competenties? Wat concludeert u hieruit?

Aanpak

Op deze schaal van 1 – 10 is weer te geven waar de adviseur wordt geplaatst.

Expertmatig Alleen of met kleine groep Deskundigenoordeel of -voorstel	1 ----- 10	Procesmatig Participatief Veel inbreng van medewerkers
---	------------	---

Reflectievragen

- Is één aanpak dominant of gebruikt u meerdere aanpakken?
- Bekijk voor de aanpakken die u kunt uitvoeren figuur 7.4, welke aanpakspecifieke competenties u, volgens de uitkomsten van ons onderzoek, nodig zou hebben. Is er een match met uw eigen competenties? Wat is uw conclusie?

Literatuur bij hoofdstukken 7 en 8

- Bergenhengouwen, G.J., E.A.M. Mooyman & H.H. Tillema (2002), Strategisch opleiden en leren in organisaties, Stenfert Kroese, Groningen
- Caluwé, L.I.A. de, H. Vermaak (1999), Leren veranderen : een handboek voor de veranderkundige, Samsom, Alphen aan den Rijn
- Caluwé, L.I.A. de, E. Reitsma (2006), Onderzoeksverslag: onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten, Center for Research on Consultancy, Vrije Universiteit, Amsterdam
- Caluwé, L.I.A., E. Reitsma (2006) Competenties van organisatieadviseurs, Mediawerf, Amsterdam
- Kolb, D., I.M. Rubin, J.S. Osland (1991), Organization behaviour: an experimental approach, Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Quinn, R. (2005), On becoming a transformational change agent, in: L. Greiner & F. Poulfelt, The contemporary consultant, Thomson, South-Western
- Schön, D.A. (1982), The Reflective Practitioner: how professionals think in action, Basic Books, New York
- Smit, C. (2002), Stages of concern: de vijf fasen in het leren van een vak, in: M. Rondeel & S. Wagenaar, Kennis maken: leren in gezelschap, Scriptum, Schiedam
- Spencer, S.M., L.M. Spencer (1993), Competence at work: models for superior performance, Wiley, New York
- Wolfe, D.W. (1980), Developing professional competences in the applied behavioral sciences, in: New directions for experimental learning, Jossey-Bass, San Francisco

Inhoudsopgave

	Pagina
<u>Kerncode voor kennisintensieve dienstverlening</u>	52
<u>Gedragsregels voor organisatieadviseurs aangesloten bij de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa)</u>	54
<u>Het reglement van tuchtrechtspraak</u>	61

*Vastgesteld op de Algemene Ledenvergadering van de Ooa
d.d. 20 november 2012*

De kerncode voor kennisintensieve dienstverlening

Inleiding

De kerncode is van toepassing op leden van de beroepsverenigingen:

- Orde van organisatiekundigen en –adviseurs (Ooa)
- Nederlandse Vereniging voor Interim Managers (**nvim**)
- Vereniging ter bevordering van kwaliteit, registratie en persoonscertificering van professionals in de informatiekunde en informatie- en communicatietechnologie (VRI) op leden, respectievelijk hun medewerkers, van de brancheverenigingen:
- Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA)
- Raad voor Interim Management (RIM)
- Vereniging voor Public Relations- en communicatieAdviesbureaus (VPRA) en op personen, ingeschreven bij
- Stichting IM-Register

De kerncode bevat vier kernwaarden en maakt onverkort deel uit van de Gedragscode van elke bovengenoemde organisatie. De Gedragscode bestaat voorts uit gedragsregels per beroepsgroep; de gedragsregels bevatten een nadere, beroeps-specifieke uitwerking van en aanvullende bepalingen op de kerncode.

Kernwaarden

1. Deskundig

Opdrachtnemers zetten de voor de opdracht nodige kennis, ervaring, competenties, vaardigheden en tijd in. Opdrachtnemers maken gebruik van beschikbare kennis en zij kunnen uitleggen en onderbouwen hoe zij in een opdracht tot een bepaald advies, of een bepaalde aanpak zijn gekomen.

Opdrachtgevers en vakgenoten zijn daardoor in staat om de vraag te beantwoorden of de voorgestelde aanpak en verleende diensten passend zijn voor de vraagstelling van de opdrachtgever. Bij twijfel zal de professional als opdrachtnemer aannemelijk moeten maken dat hij op een (des)kundige wijze te werk is gegaan. Deze verplichting geldt zowel ten opzichte van de opdrachtgever als van vakgenoten.

De deelnemende professionals houden hun kennis en (des)kundigheid op peil door middel van het volgen van studie, opleiding, coaching, deelname aan intervisie of andere daartoe geëigende methoden.

2. Betrouwbaar

Betrouwbaar zijn betekent dat de opdrachtnemer zijn afspraken en toezeggingen nakomt en dat hij geheimhouding betracht en voorzichtig omgaat met vertrouwelijke en/of concurrentiegevoelige (bedrijfs)informatie die hem in het kader van de opdracht ter kennis is gekomen. In het algemeen geldt dat informatie die een vertrouwelijk en/of concurrentiegevoelig karakter draagt, alleen dan mag worden gebruikt, indien het belang van de opdrachttuitvoering dit vereist, dan wel de wet- of regelgeving daartoe verplicht. Bij het doorgeven van die informatie dient ervoor te worden gezorgd, dat deze niet naar de bron is te herleiden, tenzij daarvoor door de bron toestemming is gegeven of de informatie algemeen bekend verondersteld mag worden.

3. Zorgvuldig

Zorgvuldig zijn houdt in dat de professionele dienstverlener, voor zover dat in alle redelijkheid mogelijk is, rekening houdt met de wensen, verwachtingen, rechten en belangen van alle betrokkenen. Dit betekent ook dat elke conclusie op deugdelijke wijze aannemelijk

kan worden gemaakt; dat de opdrachtnemer zich niet alleen bewust is van de (bij)effecten van zijn activiteiten binnen een organisatie, maar ook van mogelijke ongewenste maatschappelijke of andere effecten.

Zorgvuldig zijn betekent daarnaast, dat de opdrachtnemer bij het uitvoeren van de opdracht terughoudend is met het geven van oordelen over personen binnen de organisatie van de opdrachtgever. Een dergelijk oordeel wordt uitsluitend gegeven indien dat in het belang is van het vervullen van de opdracht (en de daarbij in acht te nemen professionele kernwaarden). In voorkomende gevallen gebeurt dat zorgvuldig, goed onderbouwd en met respect jegens degene(n) op wie het oordeel betrekking heeft.

Onder zorgvuldigheid wordt mede verstaan dat, in geval meerdere opdrachtnemers voor dezelfde opdrachtgever werken, zij hun onderlinge samenwerking en informatievoorziening zo inrichten dat steeds de kwaliteit van de opdrachttuitvoering en het belang van de opdrachtgever voorop staan. In voorkomende gevallen spreken de professionele opdrachtnemers elkaar aan op naleving van de Gedragscode.

4. Professioneel onafhankelijk

In de opdrachtrelatie betekent professioneel onafhankelijk zijn dat de opdrachtnemer zodanige afstand houdt tot zijn opdracht, zijn opdrachtgever en diens organisatie dat hij zijn (des)kundigheid onbelemmerd en naar beste kunnen en weten kan en zal aanwenden. Hieraan wordt afbreuk gedaan wanneer de opdrachtnemer bij de uitvoering van zijn opdracht feiten of inzichten onverwerkt laat die een opdrachtnemer niet buiten beschouwing behoort te laten, doordat hij zich laat leiden door persoonlijke belangen of door de belangen van derden. De deelnemende professionals en organisaties zullen in hun hoedanigheid van opdrachtnemer doen wat redelijkerwijs van hen mag worden verwacht om (de schijn van) belangenverstrengeling te voorkomen.

Deze vier kernwaarden staan niet los van elkaar. Ze ontleen hun kracht aan hun onderlinge samenhang. In geval van een conflict tussen kernwaarden is een zorgvuldige afweging vereist om te bepalen wat gepast is.

Gedragsregels voor organisatieadviseurs aangesloten bij de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa)

0. Preambule

- I In de gedragsregels is vastgelegd op welke wijze Ooa-leden zich gedragen in het maatschappelijk verkeer. De Ooa-leden streven naar een goede dienstverlening, zorgvuldige procedures en een optimaal resultaat voor de opdrachtgever.
- II De gedragsregels benadrukken een respectvolle houding van de Ooa-leden ten opzichte van de opdrachtgever en vormen een minimumstandaard voor alle Ooa-leden. Het staat elk Ooa-lid vrij om meer concrete of precieze aanvullende kwaliteitsnormen op te stellen.
- III De gedragsregels zijn voor alle Ooa-leden te allen tijde bindend. Het is een Ooa-lid derhalve niet toegestaan om (op welke wijze dan ook) de toepassing van de gedragsregels te vermijden, te omzeilen of uit te sluiten, tenzij de opdracht geen organisatieadvies, zoals gedefinieerd in artikel 3.6 van deze gedragsregels, betreft dan wel indien binnen één overeenkomst met een opdrachtgever naast organisatieadvies ook andersoortige werkzaamheden worden verricht die dominant zijn voor de opdracht.
- IV Voor het behandelen van klachten over de niet-naleving van de gedragsregels is een Reglement van Tuchtrechtspraak vastgesteld, overeenkomstig het gestelde in hoofdstuk 13.
- V Deze gedragsregels hebben betrekking op de dienstverlening van de leden van de Ooa indien en voor zover het opdrachten betreft die zijn verstrekt en worden uitgevoerd in Nederland.

1. Doelstelling

- 1.1 Het doel van deze gedragsregels is het gewenste gedrag en de praktijkuitoefening van de Ooa-leden in het maatschappelijk verkeer in hoofdlijnen vast te leggen en inzichtelijk te maken wat opdrachtgevers mogen verwachten van Ooa-leden en wat Ooa-leden mogen verwachten van elkaar.

2. Oriëntatie en reikwijdte

- 2.1 Voor het Ooa-lid staat bij de uitvoering van de opdracht het belang van de opdracht centraal, tenzij dit belang in strijd is met de wet, de goede zeden dan wel met de onafhankelijkheid van het Ooa-lid of anderszins in redelijkheid niet van het Ooa-lid kan worden verlangd dat hij het belang van de opdracht voorop stelt.
- 2.2 Het Ooa-lid komt met degenen die hij inschakelt voor de uitvoering van de opdracht, op wie al dan niet tevens een gedragscode voor de individuele beroepsuitoefening

van toepassing is, telkens schriftelijk overeen dat deze gedragscode (Ooa) ook integraal op hen van toepassing is. Het inschakelen van derden ontslaat het Ooa-lid niet van zijn verantwoordelijkheden.

- 2.3 Indien het Ooa-lid in het kader van één overeenkomst met een opdrachtgever naast organisatieadvies ook andere werkzaamheden verricht, kan in deze overeenkomst worden vastgelegd dat de Ooa-gedragsregels (inclusief het tuchtrecht) van overeenkomstige toepassing zijn op die werkzaamheden.

3. Definities

- 3.1 De "Orde van organisatiekundigen en -adviseurs" (Ooa) is een vereniging, waarvan adviseurs lid zijn die voldoen aan de toelatingscriteria van de Ooa, zoals beschreven in het Reglement van Toelating en Toetsing van de Ooa.
- 3.2 Een "Ooa-lid" is een natuurlijk persoon, die in het ledenregister van de Ooa is opgenomen.
- 3.4 Een "organisatieadviesbureau" is een rechtspersoon die in opdracht diensten op het gebied van organisatieadvies verleent.
- 3.5 "Organisatieadvies" is het, ten behoeve van een opdrachtgever, leveren van een bijdrage aan het 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. Deze dienstverlening geschiedt vanuit een professioneel onafhankelijke positie ten opzichte van de opdrachtgever.
- 3.6 De "opdrachtgever" is de natuurlijke persoon of rechtspersoon met wie de overeenkomst tot opdracht is gesloten of werd, respectievelijk wordt beoogd te worden gesloten.
- 3.7 De "opdracht" is de overeenkomst, waarbij een lid van de Ooa (de opdrachtnemer) zich jegens de opdrachtgever verbindt om ten behoeve van de organisatie van de opdrachtgever organisatieadvieswerkzaamheden te vervullen. De overeenkomst van opdracht wordt schriftelijk vastgelegd en bevat (onder meer) een beschrijving van de te verrichten werkzaamheden.

4. Algemene gedragsregels

- 4.1 Het Ooa-lid houdt zich in zijn beroepsuitoefening aan de wet, alsmede aan de statuten, reglementen en overige regels van de Ooa en aan de regels en de uitgangspunten die gezamenlijk de Gedragsregels vormen.
- 4.2 Ooa-leden dienen zich te onthouden van hetgeen het aanzien van de beroepsgroep dan wel van het organisatieadviesvak schaadt of zou kunnen schaden.
- 4.3 Het Ooa-lid verplicht zich ertoe de opdrachtgever op zijn handelwijze aan te spreken indien deze zich niet als goed opdrachtgever gedraagt, bijvoorbeeld indien de

opdrachtgever niet oprecht is tijdens de voorbesprekingen, deze geen verantwoord opdrachtenbeleid voert en/of deze niet de nodige zorgvuldigheid, dan wel betrouwbaarheid in acht neemt bij het verstrekken van informatie.

5. Integriteit en onafhankelijkheid

- 5.1 Integriteit is een kernwaarde waarop het Ooa-lid ten aanzien van zijn handelen kan worden aangesproken. Het Ooa-lid handelt integer als hij zich houdt aan de aan de adviesrelatie verbonden geschreven en ongeschreven normen en wanneer hij geen oneigenlijk gebruik maakt van zijn bevoegdheden of positie. Het Ooa-lid dient zich voor zijn doen en laten bij het aangaan en uitvoeren van opdrachten te kunnen verantwoorden.
- 5.2 Het Ooa-lid in zijn hoedanigheid van opdrachtnemer houdt zoveel afstand tot zijn opdracht en zijn opdrachtgever en diens organisatie dat hij zijn (des)kundigheid onbelemmerd kan aanwenden. Het Ooa-lid aanvaardt geen opdracht en beëindigt een lopende opdracht indien onafhankelijke oordeelsvorming om welke reden dan ook tijdens de opdracht niet mogelijk is.
- 5.3 Het Ooa-lid in zijn hoedanigheid van opdrachtnemer vermijdt zoveel als redelijkerwijs mogelijk iedere (schijn van) belangenverstremgeling. Het Ooa-lid is bij het waarborgen van de relationele onafhankelijkheid, dat wil zeggen de (perceptie van) onafhankelijkheid op basis van feitelijke relaties (materieel of immaterieel), loyaal aan zijn opdrachtgever en de concrete tussen Ooa-lid en opdrachtgever overeengekomen doelen van de opdrachttuitvoering. Openheid en transparantie geven in deze duidelijkheid over de mate van relationele onafhankelijkheid.
- 5.4 Het Ooa-lid in zijn hoedanigheid van opdrachtnemer vermijdt dat in de opdracht andere belangen dan die van de opdracht zelf een rol spelen. Wanneer dit niet mogelijk is, zal hij dit aan de opdrachtgever voorleggen en de opdracht neerleggen, tenzij de opdrachtgever voortzetting van de opdracht wenst.

6. (Des)kundigheid en kwaliteit van de dienstverlening

- 6.1 Het Ooa-lid zet zijn (des)kundigheid en werkcapaciteit zo goed en doelmatig mogelijk in voor de uitvoering van de opdracht.
- 6.2 Het Ooa-lid aanvaardt slechts die opdrachten waarvoor hij op grond van door hem aannemelijk te maken kennis en ervaring in zijn opvatting gekwalificeerd is.
- 6.3 Het Ooa-lid dient in de offerte dan wel in de opdracht de opdrachtgever duidelijk te maken wat deze in de specifieke opdrachtsituatie mag verwachten.
- 6.4 Het Ooa-lid dient naar vermogen te voorkomen, dat de opdrachtgever aan zijn advies meer waarde hecht dan op grond van zijn (des)kundigheid en op grond van de in het kader van de opdracht te verrichten/verrichte werkzaamheden is gerechtvaardigd.

- 6.5 Bij de uitvoering van elke opdracht dient het Ooa-lid ervoor te zorgen dat hij – indien noodzakelijk – derden inschakelt terzake van onderwerpen die specifiek zijn voor de opdracht en waarin het Ooa-lid zelf niet (voldoende) (des)kundig is. Het Ooa-lid is er verantwoordelijk voor dat de opdracht per onderscheiden onderwerp en in haar totaliteit conform de daaraan gestelde eisen verloopt.

7. Zorgvuldigheid en geheimhouding

- 7.1 Het Ooa-lid neemt in beginsel zorgvuldigheid en geheimhouding in acht met betrekking tot vertrouwelijke dan wel concurrentiegevoelige informatie die hem in het kader van de opdracht ter kennis is gekomen.
- 7.2 In het algemeen gebruikt het Ooa-lid informatie die een vertrouwelijk dan wel concurrentiegevoelig karakter draagt alleen indien het belang van de opdrachtovervoering dit vordert dan wel wet of regelgeving daartoe verplicht. Bij het doorgeven van die informatie zorgt het Ooa-lid ervoor, dat deze niet naar de bron is te herleiden, tenzij daarvoor door de bron toestemming is gegeven of de informatie via openbare bronnen bekend is.
- 7.3 Het Ooa-lid is bij het uitvoeren van de opdracht terughoudend met het geven van oordelen over personen. Zo'n oordeel dient in functie te staan van de opdracht en wordt door het Ooa-lid niet eerder gegeven dan nadat de betrokken persoon of personen door hoor en wederhoor hun mening of oordeel kenbaar hebben kunnen maken. Daarbij past het Ooa-lid een zorgvuldige afweging toe van enerzijds het belang van het individu en anderzijds dat van de opdrachtgever.
- 7.4 Slechts met toestemming van de opdrachtgever brengt het Ooa-lid herkenbare gegevens over de opdracht(gever) naar buiten, tenzij wet- of regelgeving daartoe verplicht. Dit geldt ook voor publicaties over opdrachten waarin de opdrachtgever is te herkennen. In het geval dat personen herkenbaar zijn in het te verspreiden materiaal, dienen deze personen hieraan hun goedkeuring te verlenen, tenzij de gegevens van openbare bronnen bekend zijn.
- 7.5 Indien het Ooa-lid binnen een jaar na het voltooien van een opdracht een vergelijkbare opdracht kan aanvaarden waarvan hij redelijkerwijs moet begrijpen dat daarmee het belang van een eerdere opdrachtgever rechtstreeks en aantoonbaar wordt geschaad, informeert hij direct de voormalig opdrachtgever. Het Ooa-lid accepteert deze opdracht niet eerder dan nadat hij de eventuele bezwaren van de (voormalig) opdrachtgever zorgvuldig heeft overwogen en terzake een belangenafweging heeft gemaakt.

8. Opdrachtaanvaarding en -uitvoering

- 8.1 Het Ooa-lid gedraagt zich bij de aanvaarding, de uitvoering en de voltooiing van de opdracht te allen tijde zoals een goede opdrachtnemer betaamt en is verantwoordelijk voor een goede en doelmatige uitvoering van de opdracht.

- 8.2 Onverminderd deze eigen verantwoordelijkheid van het Ooa-lid wordt de opdrachtuitvoerder in staat gesteld zijn eigen professionele verantwoordelijkheid te nemen, zoals vastgelegd in de eventueel direct op de opdrachtuitvoerder van toepassing zijnde gedragscode voor de individuele beroepsuitoefening.
- 8.3 Alvorens een opdracht te aanvaarden, draagt het Ooa-lid er zorg voor dat over de inhoud en de uitvoeringscondities van de opdracht schriftelijk wilsovereenstemming tot stand komt tussen de opdrachtgever en het Ooa-lid.
- 8.4 Het Ooa-lid stelt zich op de hoogte van de verwachtingen en context en informeert naar het mandaat van de opdrachtgever, voordat hij de opdracht aanvaardt.
- 8.5 Het Ooa-lid aanvaardt geen opdracht waarvan hij redelijkerwijs weet dat de opdrachtgever hierbij geen goede en doelmatige hulp kan worden geboden.
- 8.6 In het geval het Ooa-lid zijn werk vanuit specifieke maatschappelijke opvattingen of doelstellingen verricht, stelt hij de opdrachtgever voor de aanvaarding van de opdracht hiervan in kennis.
- 8.7 Het Ooa-lid aanvaardt geen opdracht en beëindigt een reeds in uitvoering zijnde opdracht indien hem duidelijk is geworden dat de opdrachtgever onwettige doelstellingen nastreeft. Het Ooa-lid werkt ook niet mee aan het gebruik van onwettige methoden.
- 8.8 Indien zich tijdens de uitvoering van de opdracht feiten of omstandigheden voordoen die wijziging van de overeenkomst noodzakelijk maken, pleegt het Ooa-lid daarover tijdig overleg met de opdrachtgever. Het Ooa-lid draagt er zorg voor dat wijzigingen in de overeenkomst schriftelijk worden vastgelegd.
- 8.9 Het Ooa-lid heeft het recht de uitvoering van de opdracht op te schorten, 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 het Ooa-lid zijn opdracht (eventueel voortijdig) beëindigt, doet hij dat op een voor de opdrachtgever zorgvuldige wijze.
- 8.10 Het Ooa-lid informeert de opdrachtgever tijdig en duidelijk over de structurering, aanpak en voortgang van zijn opdracht.
- 8.11 Het Ooa-lid spant zich naar beste vermogen in het resultaat dat bij de opdracht wordt beoogd te bereiken (inspanningsverplichting). Het bereiken van dit resultaat wordt alleen dan door het Ooa-lid gegarandeerd, indien het Ooa-lid en de opdrachtgever vóór het aanvaarden van de opdracht expliciet en schriftelijk overeenstemming bereiken over het te behalen resultaat en indien tussen partijen vaststaat dat de omschrijving van het te behalen resultaat slechts voor één uitleg vatbaar is en het resultaat objectief vaststelbaar is (resultaatverplichting). Indien de schriftelijke resultaatsverplichting niet aan de cumulatieve voorgaande vereisten voldoet komt aan de opdrachtgever geen beroep toe op de resultaatsverplichting van het Ooa-lid. Hetzelfde geldt indien het resultaat buiten de invloed van het Ooa-lid om niet wordt bereikt.

- 8.12 Het Ooa-lid zal gedurende minimaal vijf jaar de documentatie van de door hem uitgevoerde opdracht (doen) bewaren, mede met het oog op eventuele verantwoording achteraf. Hij zorgt ervoor dat van zijn archief geen misbruik kan worden gemaakt.
- 8.13 Het Ooa-lid draagt zorg voor de continuïteit van de opdrachttuitvoering in geval van het uitvallen van een opdrachttuitvoerder.
- 8.14 Indien een Ooa-lid door overmacht of onmacht, faillissement daaronder begrepen, niet meer in staat is de opdracht te voltooien, draagt het Ooa-lid, desgewenst door opdrachtgever, er zorg voor dat een andere organisatieadviseur, bij voorkeur een ander Ooa-lid, tegen dezelfde voorwaarden de opdracht conform de overeenkomst voltooit. Voorwaarde hierbij is dat de overeenkomst binnen de daarin gestelde voorwaarden redelijkerwijs uitvoerbaar is. Tevens dienen aanvullende afspraken gemaakt te worden tussen opdrachtgever en de nieuwe opdrachtnemer indien bepaalde werkzaamheden noodzakelijkerwijs opnieuw gedaan moeten worden.
- 8.15 Indien het Ooa-lid rapporteert aan de opdrachtgever, zal hij desgevraagd aangeven op welke gegevens, inzichten en ervaringen zijn bevindingen en conclusies zijn gebaseerd.
- 8.16 Het Ooa-lid 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 is uitgevoerd.
- 9. Honorering**
- 9.1 Het Ooa-lid zal zowel bij het uitbrengen van een offerte als bij het factureren een honorarium aanbieden/in rekening brengen dat in overeenstemming is met de te verrichten/verrichte diensten en de aanvaarde verantwoordelijkheden.
- 9.2 De grondslag van het honorarium wordt gevormd door de aan de opdracht bestede hoeveelheid arbeid en gemaakte kosten, tenzij hiervan, voorafgaand aan de opdracht, schriftelijk is afgeweken.
- 10. Collegialiteit**
- 10.1 Het Ooa-lid maakt bij samenwerking aan een opdracht met andere leden van de Ooa en/of aangesloten (beroeps)organisaties schriftelijk afspraken over elkaars bijdragen, verantwoordelijkheden en aansprakelijkheden. Deze afspraken kunnen tussentijds worden aangepast indien de feiten of omstandigheden tijdens de opdrachttuitvoering daartoe aanleiding geven.

- 10.2 Indien het Ooa-lid verwacht dat een opdracht van een opdrachtgever, voor wie al een ander Ooa-lid werkzaam was, is of gaat zijn, zal leiden tot een conflict tussen de belangen van beide Ooa-leden, dan dient hij zowel de opdrachtgever als het andere Ooa-lid vooraf van deze verwachting in kennis stellen. Ten aanzien van het al dan niet aanvaarden van de opdracht stelt het Ooa-lid de wens en het belang van de opdrachtgever centraal.
- 10.3 Het Ooa-lid onthoudt zich van publiekelijke negatieve uitlatingen over een ander Ooa-lid. Ooa-leden spreken in voorkomende gevallen elkaar op discrete wijze aan op de naleving van de kerncode en de gedragsregels.
- 10.4 Het Ooa-lid verricht geen acquisitie-inspanningen terzake van een opdracht, indien hem bekend is of kan zijn, dat die opdracht reeds verleend is aan een ander Ooa-lid.

11. Personeel van opdrachtgever

- 11.1 Een Ooa-lid mag niet het initiatief nemen om een persoon die in dienst is van een opdrachtgever en betrokken is bij de opdracht, aan te bieden bij hem of bij een ander in dienst te treden, of anderszins voor hem of een ander werkzaam te laten zijn.
- 11.2 De in het voorgaande lid genoemde gedragsregel geldt vanaf de aanvang van de opdracht tot een jaar na de voltooiing van de in 12.1 genoemde opdracht voor de opdrachtgever.

12. Tuchtrecht

- 12.1 Bij niet-naleving van een of meer van de vorenstaande gedragsregels kan een Ooa-lid door de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa), alsmede door een van de aangesloten beroepsorganisaties, door Ooa-leden, door de opdrachtgever dan wel door personen die voor de opdrachtgever werkzaam zijn of tijdens de opdrachtuitvoering werkzaam zijn geweest, indien zij een redelijk uit de niet-naleving van de gedragsregels voortvloeiend belang hebben, voor zijn handelingen of nalatigheden ter verantwoording worden geroepen bij de Tuchtcommissie en in hoger beroep bij de Raad van Beroep.
- 12.2 De Tuchtcommissie en de Raad van Beroep, respectievelijk hun voorzitters, zijn bevoegd terzake een uitspraak te doen conform het gestelde in het Reglement van Tuchtrechtspraak.

13. Overgangsrecht

- 13.1 Deze gedragsregels vervangen eerdere gedragsregels en treden in werking na afloop van een termijn van vier weken nadat zij zijn vastgesteld door de ledenvergadering van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa).

* Het postadres van de Commissie en van de Raad kan worden opgevraagd bij de Ooa, Postbus 1085 te 3860 BB Nijkerk (tel. 033-2473442) en staat ook vermeld op de website www.ooa.nl.



HET REGLEMENT VAN TUCHTRECHTSPRAAK

- Preambule
- 1. De klacht
 - 1.1 Klager, indiening en eerste behandeling van de klacht
 - 1.2 Vereisten
- 2. De Tuchtcommissie
 - 2.1 De taak van de Commissie
 - 2.2 De samenstelling van de Commissie
 - 2.3 De benoeming van de leden van de Commissie
 - 2.4 Het secretariaat van de Commissie
 - 2.5 Honorering en kostenvergoeding van de leden
- 3. De klachtprocedure in eerste instantie
 - 3.1 De schriftelijke procedure
 - 3.2 Commissies en samengestelde behandeling meerdere gedragscodes
 - 3.3 De mondelinge behandeling
 - 3.4 Getuigen en deskundigen
- 4. De beslissing
 - 4.1 De voorzittersbeslissing en verzetprocedure
 - 4.2 De uitspraak van de Commissie
- 5. Wrakings- en verschoningsrecht
- 6. Intrekking van de klacht en tussentijdse opzegging van het lidmaatschap
- 7. Geheimhouding
- 8. De Raad van Beroep
 - 8.1 De taak van de Raad
 - 8.2 De samenstelling van de Raad, de benoeming van de leden, het secretariaat, honorering en kostenvergoeding en geheimhouding
 - 8.3 De klachtprocedure in hoger beroep
- 9. De beslissing in hoger beroep
 - 9.1 De voorzittersbeslissing en verzetprocedure
 - 9.2 De uitspraak van de Raad
- 10. Wrakings- en verschoningsrecht
- 11. Overgang- en slotbepalingen

Preambule

- I De volgende beroeps- en brancheorganisaties in de kennisintensieve dienstverlening hebben één systeem van tuchtrechtspleging. De organisaties zijn:
*Nederlandse Vereniging voor Interim Managers (NVIM),
Orde van organisatiekundigen en –adviseurs (Ooa),
Raad voor Interim Management (RIM),
Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA),
Vereniging ter bevordering van kwaliteit, registratie en persoonscertificering van professionals in de informatiekunde en informatie- en communicatietechnologie (VRI)
en de stichting IM-register,*
hierna te noemen "de organisaties".
- II De organisaties hebben een aantal gemeenschappelijke waarden geformuleerd, vastgelegd in een kerncode. Elk van de hiervoor genoemde organisaties kent aanvullende en specifieke gedragsregels voor haar beroepsgroep. De Kerncode én de specifieke gedragsregels vormen tezamen de Gedragscode voor de natuurlijke en rechtspersonen die rechtstreeks of middellijk zijn aangesloten bij de betreffende organisatie.
- III De Kerncode bevat de kernwaarden, waaraan een professional en/of, indien de professional werkt in opdracht of in dienst van een bureau, het bureau is/zijn gebonden bij de uitvoering van de tot zijn functie behorende werkzaamheden.
- IV De deelnemende organisaties respecteren elkaars gedragsregels. Degenen die onderworpen zijn aan dit tuchtrechtlement kunnen worden aangesproken op de gedragsregels van alleen die deelnemende organisaties waarbij zij rechtstreeks of middellijk zijn aangesloten. Indien een dienstverlener is onderworpen aan de gedragsregels van meerdere deelnemende organisaties en in geval van onderlinge strijdigheid van gedragsregels van verschillende organisaties, is de aard van de in het geding zijnde werkzaamheden maatgevend voor de bepaling van de van toepassing zijnde gedragsregels.
- V De tuchtrechtspraak heeft tot doel tuchtrechtelijk ingrijpen mogelijk te maken bij doen of nalaten in strijd met de gedragscode.
- VI Het tuchtrecht is in twee instanties georganiseerd. In eerste aanleg de Tuchtcommissie, hierna ook genoemd "de Commissie" en in hoger beroep de Raad van Beroep, hierna ook genoemd "de Raad". Beide colleges worden bijgestaan door een secretaris, hierna ook genoemd "de secretaris van de Commissie" respectievelijk "de secretaris van de Raad". Het postadres van de Commissie en van de Raad wordt op aanvraag beschikbaar gesteld door de deelnemende organisaties en staat ook vermeld op de websites van de deelnemende organisaties.
- VII De Commissie en Raad zijn niet bevoegd te oordelen over civielrechtelijke aanspraken.
- 1. De klacht**
- 1.1 *Klager, indiening en eerste behandeling van de klacht*

- 1.1.1 Een ieder die een redelijk belang heeft (ter beoordeling door de Commissie dan wel de Raad) kan een klacht indienen tegen:
- a. een professional, lid van een deelnemende beroepsorganisatie,
 - b. een bureau, lid van een deelnemende brancheorganisatie,
 - c. een professional die als werknemer of onder contract voor of via een lid van een deelnemende branche- of beroepsorganisatie werkt,
 - d. een professional die om reden van certificering en opname in een register onder de werkingssfeer van dit tuchtreglement valt.

Richt een klacht zich tegen een professional bedoeld onder lid c. hiervoor, dan wordt de klacht geacht tevens te zijn ingediend tegen het betreffende lid van de deelnemende organisatie. Een dergelijke klacht wordt gevoegd behandeld.

1.2 *Vereisten*

- 1.2.1 De klacht met eventuele bijlagen moet schriftelijk, ondertekend per post en bij voorkeur ook per mail worden ingediend bij de secretaris van de Tuchtcommissie. De klacht dient deugdelijk gemotiveerd te zijn.

- 1.2.2 De klacht bevat tenminste:

- a. de naam, het adres en de woonplaats van klager;
- b. de naam, het adres en de woonplaats, althans het adres en de plaats waar het kantoor is gevestigd van degene(n) tegen wie de klacht is gericht, hierna ook genoemd "verweerder";
- c. een concrete omschrijving van de klacht;
- d. de gronden van de klacht, zo mogelijk met verwijzing naar de toepasselijke gedragscode c.q. gedragsregels die in het geding zijn;
- e. de dagtekening.

- 1.2.3 De klacht dient gesteld te worden in de Nederlandse taal.

- 1.2.4 Er is door de klager aan de commissie een griffierecht van € 200,00 verschuldigd. Indien de klacht geheel of gedeeltelijk gegrond wordt verklaard, betaalt de commissie het betaalde griffierecht terug aan klager.

2. **De Tuchtcommissie**

2.1 *De taak van de Commissie*

De Tuchtcommissie behandelt een klacht in eerste instantie, en wel conform de bepalingen van dit reglement.

2.2 *De samenstelling van de Commissie*

2.2.1 De Commissie bestaat uit:

- Eén voorzitter en twee vicevoorzitters.
- Drie onafhankelijke leden die geen lid zijn van één van de deelnemende organisaties.
- Drie leden per deelnemende beroepsorganisatie.
- Drie leden per deelnemende brancheorganisatie.

- 2.2.2 De voorzitter en de vicevoorzitters zijn geen lid van of op enigerlei wijze verbonden aan de deelnemende organisaties.

- 2.2.3 De leden mogen niet tevens deel uitmaken van het bestuur van de deelnemende organisaties.
- 2.2.4 Tussen leden onderling mag geen huwelijksband of duurzaam samenlevingsverband, geen bloed- of aanverwantschap tot in de derde graad, geen maatschapsverband of ander duurzaam samenwerkingsverband tot het uitoefenen van hetzelfde beroep of een verhouding van werkgever-werknemer dan wel opdrachtgever- opdrachtnemer bestaan.
- 2.2.5 Alle leden beheersen de Nederlandse taal.
- 2.2.6 Indien een lid niet (meer) voldoet aan de eisen voor het lidmaatschap zoals bij dit reglement gesteld, eindigt zijn lidmaatschap van rechtswege.
- 2.3 *De benoeming van de leden van de Commissie*
- 2.3.1 De voorzitter, de vicevoorzitters en de onafhankelijke leden worden q.q. benoemd door de gezamenlijke besturen van de deelnemende organisaties.
- 2.3.2 De drie leden namens elke deelnemende beroepsorganisatie worden benoemd door het bestuur van elke deelnemende beroepsorganisatie uit de deelnemende beroepsorganisatie.
- 2.3.3 De drie leden namens elke deelnemende brancheorganisatie worden benoemd door het bestuur van elke deelnemende brancheorganisatie en zijn directeur, maatschapslid of firmant van een lid van de betreffende deelnemende brancheorganisatie.
- 2.3.4 De leden worden benoemd voor een periode van vier jaren. Zij zijn voor maximaal éénzelfde periode direct herbenoembaar.
- 2.3.5 In vacatures voor de commissie, die tussentijds ontstaan, voorziet de eerstvolgende bestuursvergadering van de betreffende deelnemende organisatie.
- 2.3.6 De voorzitter, vicevoorzitters en de leden blijven na het verstrijken van hun ambtstermijn niettemin in functie:
- totdat de door het aftreden vacante plaats weer is vervuld, dan wel,
 - indien zulks voor de verdere behandeling van en de beslissing in zaken aan de behandeling waarvan zij voor het aftreden hebben deelgenomen, noodzakelijk is, zulks ter beoordeling van de voorzitter.
- 2.4 *Het secretariaat van de Commissie*
De voorzitter van de Commissie is namens de deelnemende organisaties gemachtigd in het secretariaat van de Commissie te voorzien. De voorzitter pleegt daartoe voorafgaand overleg met de voorzitters van de besturen van de deelnemende organisaties.
- 2.5 *Honorering en kostenvergoeding van de leden*
- 2.5.1 De voorzitter, de vicevoorzitters en de secretaris van de Commissie worden voor hun werkzaamheden gehonoreerd. De hoogte van de vergoedingen wordt vastgesteld door de besturen van de organisaties.

- 2.5.2 De onafhankelijke leden kunnen in aanmerking komen voor vacatiegeld. De hoogte van het vacatiegeld wordt vastgesteld door de besturen van de organisaties.
- 2.5.3 Alle leden hebben recht op een vergoeding van reis- en verblijfkosten. Hierbij wordt aangesloten bij de fiscaal maximaal onbelaste onkostenvergoeding.

3. De klachtprocedure in eerste instantie

3.1 Werkwijze

3.1.1. De voorzitter bepaalt direct na ontvangst van de klacht of:

- niet een andere klacht- of bezwaarprocedure aanhangig is, op grond van de gedragscode van een andere aangesloten organisatie;
- de klacht daadwerkelijk is gericht op een in strijd handelen tegen één of meerdere van toepassing zijnde gedragscodes;
- de klager daadwerkelijk een uitspraak beoogt van de Commissie, in plaats van oplossing van een geschil;
- de klacht via mediation of een andere vorm van bemiddeling of beslechting kan worden opgelost;

3.1.2 Indien een klacht door bemiddeling lijkt te kunnen worden opgelost, verwijst de voorzitter klager naar de aangesloten organisatie, aan wier gedragscode verweerder is onderworpen.

3.1.3 De voorzitter bepaalt de werkzaamheden van de Commissie met inachtneming van de bepalingen van dit reglement.

3.1.4 De klager ontvangt binnen twee weken na ontvangst van de klacht een ontvangstbevestiging van de secretaris van de Commissie, waarbij wordt aangegeven of de klacht voldoet aan de eisen van artikel 1.2 van dit reglement of dat daaraan verzuimen kleven. In dat laatste geval stelt de secretaris van de Commissie klager éénmaal in de gelegenheid binnen twee weken na de dag waarop de secretaris klager van het verzuim in kennis heeft gesteld het gesignaleerde verzuim te herstellen, een en ander op straffe van niet-ontvankelijkheid. Klager ontvangt binnen twee weken na indiening van de herstelde klacht een ontvangstbevestiging.

De secretaris van de Commissie stuurt aan verweerder binnen twee weken na ontvangst van de – indien van toepassing herstelde – klacht een kopie van de betreffende klacht.

3.1.5 Bij de toezending van de klacht wordt verweerder meegedeeld dat hij in de gelegenheid wordt gesteld om binnen vier weken een verweerschrift in te dienen. De voorzitter kan in bijzondere gevallen verweerder uitstel voor het indienen van een verweerschrift verlenen voor de termijn van ten hoogste vier weken op risico van uitsluiting van de mogelijkheid om alsnog verweer in te dienen. De voorzitter kan klager eenmaal in de gelegenheid stellen binnen vier weken te reageren op het verweerschrift. Alsdan wordt verweerder in de gelegenheid gesteld binnen vier weken op bedoelde reactie op het verweerschrift te reageren. In laatstbedoelde gevallen wordt geen uitstel verleend.

- 3.1.6 De voorzitter brengt met inachtneming van artikel 3.2.2 en 3.2.3 de klacht en het verweer ter kennis van de leden van de Commissie.
- 3.2 *De samenstelling van de behandelende Commissie*
- 3.2.1 Voor de behandeling van een klacht bestaat de Commissie in de regel uit:
- één voorzitter;
 - één lid of twee leden -afhankelijk of er één of twee gedragscodes in het geding zijn- die lid is respectievelijk lid zijn van de deelnemende beroeps- of brancheorganisatie(s) van wie de gedragscode in het geding is, respectievelijk zijn;
 - één lid die geen lid is van één van de deelnemende organisaties wanneer er één gedragscode in het geding is respectievelijk twee leden wanneer er twee gedragscodes of meer in het geding zijn.
 - Indien tijdens de behandeling van een klacht een lid van de Commissie tijdelijk of permanent niet inzetbaar is, wordt zijn plaats ingenomen door een ander lid uit dezelfde geleding.
- 3.2.2 Indien meer dan twee gedragscodes in het geding zijn beslist de voorzitter van de Commissie welke leden van de Commissie van welke beroeps- en brancheorganisaties zitting nemen in de betreffende Commissie. De samenstelling van de Commissie is mede afhankelijk van de beschikbaarheid van de voorzitter of de vicevoorzitters en de beschikbaarheid van de leden en hun specifieke deskundigheid.
- 3.2.3 De voorzitter van de Commissie brengt het klachtdossier ter kennis van de leden van de behandelende Commissie.
De voorzitter is bevoegd tijdens het verloop van de procedure de samenstelling van de Commissie te wijzigen, in geval blijkt dat zulks noodzakelijk is vanwege de in geschil zijnde gedragsregels.
- 3.3 *De mondelinge behandeling*
- 3.3.1 De Commissie stelt partijen in de gelegenheid te worden gehoord, tenzij de voorzitter van de Commissie beslist conform het bepaalde in artikel 4.1.
- 3.3.2 De Commissie behandelt de klacht zo spoedig mogelijk na beëindiging van het onderzoek door de voorzitter. De Commissie kan om gewichtige redenen bevelen dat de behandeling geheel of gedeeltelijk met gesloten deuren zal plaatsvinden.
- 3.3.3 Zodra de datum en tijdstip van de mondelinge behandeling zijn vastgesteld, nodigt de secretaris van de Commissie partijen en hun eventuele gemachtigden uit onder mededeling waar en wanneer deze gelegenheid bestaat. De secretaris draagt er zorg voor dat ruim vóór de zitting belanghebbenden kunnen kennisnemen van de processtukken.
- 3.3.4 Klager en verweerder kunnen zich laten bijstaan door een gemachtigde.
- 3.3.5 De voorzitter van de Commissie leidt de zitting. De secretaris van de Commissie draagt zorg voor de verslaglegging middels een proces-verbaal, hetwelk door de voorzitter wordt vastgesteld en ondertekend.

- 3.3.6 De voorzitter van de Commissie beslist over ter zitting voorkomende geschillen betreffende de wijze van behandeling.
- 3.3.7 De voorzitter van de Commissie kan, ook tijdens de mondelinge behandeling, voor de betogen een tijdsduur vaststellen. Zo mogelijk worden partijen daarvan tijdig voorafgaand aan de zitting op de hoogte gesteld.
- 3.3.8 De voorzitter van de Commissie kan in bijzondere gevallen ambtshalve de mondelinge behandeling tot een nader te bepalen dag schorsen.
- 3.4 *Getuigen en deskundigen*
- 3.4.1 Partijen zijn bevoegd getuigen op te roepen teneinde te worden gehoord. De Commissie kan ambtshalve deskundigen oproepen om ter zitting te verschijnen teneinde te worden gehoord.
- 3.4.2 De Commissie kan, ambtshalve of op verzoek van partijen, op grond van de ter zitting afgelegde verklaringen, in een volgende zitting getuigen en deskundigen oproepen teneinde te worden gehoord. Zo nodig kan de voorzitter besluiten getuigen en/of deskundigen met gesloten deuren te horen.
- 3.4.3 De partij die getuigen dan wel deskundigen oproept draagt er zorg voor dat de namen van deze getuigen of deskundigen tenminste acht dagen voor de dag van de zitting bekend zijn bij de Commissie en bij partijen.
- 3.4.4 De voorzitter van de Commissie bepaalt de volgorde van het verhoor en neemt met het oog op de onbevangenheid van betrokkenen de vereiste maatregelen. De voorzitter van de Commissie kan zo nodig besluiten met gesloten deuren te verhoren. Alsdan is de zitting en het aldaar verklaarde niet openbaar.
- 3.4.6 De voorzitter van de Commissie kent getuigen en deskundigen, die daarop aanspraak maken, een redelijke kostenvergoeding toe. Hierbij wordt aangesloten bij de fiscaal maximaal onbelaste kostenvergoeding. Gederfde inkomsten komen niet voor vergoeding in aanmerking. De voorzitter kan bepalen dat de toegekende kostenvergoeding ten laste komt van de partij die in het ongelijk is gesteld.
- 3.4.8 Leden van de deelnemende beroepsorganisaties en degenen die verbonden zijn aan een deelnemende brancheorganisatie zijn verplicht aan de Commissie als getuige alle inlichtingen te verschaffen die de Commissie wenst dan wel in persoon voor de Commissie te verschijnen teneinde te worden gehoord. In deze gevallen kan uitsluitend aanspraak worden gemaakt op vergoeding van kosten tot ten hoogste het fiscaal vrijgestelde niveau.
- 3.4.9 De onder 3.4.8 genoemde getuigen kunnen zich verschonen ter zake van vertrouwelijke informatie waarvan de wetenschap hen in de uitoefening van hun beroep is toevertrouwd. De voorzitter van de Commissie beslist of aan de betrokken getuige een beroep op het verschoningsrecht toekomt.

4. De beslissing

4.1 De *voorzittersbeslissing en verzetprocedure*

4.1.2 De voorzitter van de Commissie kan:

- klachten die niet voldoen aan de eisen, gesteld in artikel 1;
- kennelijk niet-ontvankelijke klachten;
- kennelijk ongegronde klachten;
- klachten die naar zijn oordeel van onvoldoende gewicht zijn binnen dertig dagen na afronding van het schriftelijk onderzoek bij een met redenen omklede beslissing schriftelijk afwijzen.

4.1.3 Van hiervoor genoemde voorzittersbeslissingen zendt de secretaris van de Commissie onverwijld een afschrift aan klager, verweerder en het bestuur/de besturen van de organisaties, waarvan de gedragscode(s) in geschil was/waren.

4.1.4 Tegen hiervoor genoemde voorzittersbeslissingen, kunnen klager en de besturen van de deelnemende organisaties schriftelijk en gemotiveerd verzet doen bij de Commissie. Het verzetschrift dient binnen veertien dagen na de verzending van de beslissing te zijn ontvangen door de Commissie op straffe van niet-ontvankelijkheid van het verzetschrift.

4.1.5 Ten gevolge van dat verzet vervalt de beslissing van de voorzitter, tenzij de Commissie het verzet niet-ontvankelijk of ongegrond verklaart.

4.1.6 Indien de Commissie aanstonds van oordeel is dat het verzet niet ontvankelijk of ongegrond is, kan zonder mondelinge behandeling op het verzet worden beslist.

4.1.7 De beslissing van de Commissie waarbij het verzet niet-ontvankelijk of ongegrond wordt verklaard is met redenen omkleed. Tegen deze beslissing staat geen rechtsmiddel open. Van deze beslissing zendt de secretaris van de Commissie onverwijld een afschrift aan klager, verweerder en de besturen van de deelnemende organisaties.

4.2 *De uitspraak van de Commissie*

4.2.1 De Commissie beslist allereerst op grond van de klacht en daarnaast op grond van de inhoud van de gewisselde stukken, het eventueel verhandelde ter zitting en op grond van wat door eigen wetenschap als vaststaand kan worden aangemerkt. De Commissie beslist bij meerderheid van stemmen.

4.2.2 Tenzij de Commissie bij een met redenen omklede beslissing een nader onderzoek gelast, beslist zij uiterlijk binnen zes weken na sluiting van het onderzoek ter zitting

4.2.3 De uitspraak is schriftelijk en bevat, in ieder geval:

- a. de namen en woonplaatsen van partijen en van hun gemachtigden;
- b. omschrijving van de relevante feiten en omstandigheden;
- c. de gronden van de beslissing;
- d. de beslissing;
- e. de namen van de commissieleden die de zaak hebben behandeld;
- f. de dag waarop de beslissing is vastgesteld.

- 4.2.4 De Commissie kan verweerder bij einduitspraak één of meer van de volgende maatregelen opleggen, indien de klacht geheel of gedeeltelijk gegrond is verklaard:
- waarschuwing;
 - berisping;
 - schorsing als gecertificeerd lid respectievelijk ingeschreven lid in een beroepsregister indien van toepassing, voor de duur van ten hoogste één jaar;
 - ontzetting als gecertificeerd lid respectievelijk ingeschreven lid in een beroepsregister indien van toepassing;
 - schorsing als lid van de deelnemende organisatie voor de duur van ten hoogste één jaar;
 - ontzetting uit het lidmaatschap van de deelnemende organisaties;
 - openbaarmaking met naam en toenaam van verweerder van de uitspraak met de gronden waarop zij berust op de door de Commissie te bepalen wijze.
- 4.2.5 Tot de tenuitvoerlegging van hiervoor genoemde maatregelen wordt eerst overgegaan zodra de beslissing in kracht van gewijsde is gegaan.
- 4.2.6 Indien de klacht gegrond wordt bevonden, kan de Commissie verweerder veroordelen om met een door de Commissie te bepalen bedrag bij te dragen in de kosten van de procedure en in de kosten van klager.
- 4.2.7 De Commissie spreekt in haar beslissing steeds met redenen omkleed uit of verweerder jegens klager de zorgvuldigheid heeft betracht die een behoorlijke taakuitoefening betaamt.
- 4.2.8 De uitspraak van de Commissie wordt ondertekend door de voorzitter en de secretaris en geldt daarmee als een uitspraak van de Commissie.
- 4.2.9 De uitspraken van de Commissie worden, zonder vermelding van de namen van betrokkenen en met weglating van verdere gegevens die de identiteit van betrokkenen zou kunnen openbaren, tenminste vijf jaar bewaard door het secretariaat en zijn voor een ieder die daar een redelijk belang bij heeft toegankelijk. Tevens worden de uitspraken geanonimiseerd gepubliceerd in de daarvoor aangewezen publicaties van alle aangesloten organisaties.
- 4.2.10 De uitspraak wordt door de secretaris onverwijld toegezonden aan:
- klager en verweerder (s);
 - de besturen van alle aangesloten organisaties.

5. **Wrakings- en verschoningsrecht**

- 5.1 De leden van de behandelende Commissie kunnen zich verschonen en een partij kan een of meer leden van de Commissie wraken indien naar zijn oordeel sprake is van feiten en omstandigheden, waardoor de onpartijdigheid van de Commissie in het geding komt.
- 5.2. Over verschoning en wraking wordt zo spoedig mogelijk beslist door een wrakingscommissie.

- 5.3 De verzoeker en het lid/ de leden van de behandelende Commissie van wie wraking is verzocht worden door de wrakingscommissie in de gelegenheid gesteld mondeling of schriftelijk, zulks ter bepaling door de wrakingscommissie, hun standpunt kenbaar te maken. De wrakingscommissie kan in geval van een hoorzitting ambtshalve of op verzoek van een verzoeker of het lid/ de leden van wie wraking is verzocht, bepalen dat zij niet in elkaars aanwezigheid zullen worden gehoord.
- 5.4 De wrakingscommissie geeft haar beslissing gemotiveerd. De beslissing wordt onverwijld aan de betrokkenen en het lid/ de leden van wie wraking was verzocht, medegedeeld.
- 5.5 Indien naar het oordeel van de Commissie sprake is van misbruik, kan de Commissie een wrakingsverzoek buiten behandeling laten. OM dezelfde reden kan de wrakingscommissie bepalen dat een volgend wrakingsverzoek niet in behandeling wordt genomen. Hiervan wordt in de beslissing melding gemaakt.
- 5.6 Tegen de beslissing staat geen rechtsmiddel open.

6. Intrekking van de klacht en tussentijdse opzegging van het lidmaatschap

- 6.1 In geval van intrekking van de klacht of het vervallen van de hoedanigheid van lid van de deelnemende beroeps- of brancheorganisatie respectievelijk verbondenheid met een lid van de deelnemende brancheorganisatie, wordt de behandeling daarvan gestaakt, tenzij de Commissie beslist dat de behandeling van de klacht om redenen aan het algemeen belang ontleend, moet worden voortgezet. In dat laatste geval wordt de klacht verder behandeld als ware deze afkomstig van de betrokken organisatie(s).
- 6.2 Het bepaalde in artikel 6.1 is van overeenkomstige toepassing voor het geval partijen in der minne een regeling hebben getroffen.

7. Geheimhouding

Een ieder die betrokken is bij de uitvoering van de taken van de Commissie en daarbij de beschikking krijgt over gegevens waarvan hij het vertrouwelijk karakter kent of redelijkerwijze moet kennen, is verplicht tot geheimhouding van deze gegevens, ook nadat hij geen betrokkenheid meer met de Commissie heeft.

8. De Raad van Beroep

8.1 De taak van de Raad

- 8.1.1 De Raad behandelt een klacht in hoger beroep, en wel conform de bepalingen van dit reglement.
- 8.1.2 Voorts ziet de Raad, al dan niet op verzoek van klager, toe op een voortvarende behandeling van een klacht door de Tuchtcommissie. Hij kan stukken doen overleggen en een termijn stellen waarbinnen de eindbeslissing door de Commissie

moet zijn genomen. Indien de Commissie hieraan niet voldoet kan de Raad de zaak aan zich trekken en in hoogste instantie beslissen.

8.2 *Samenstelling van de Raad, de benoeming van de leden, secretariaat, honorering en kostenvergoeding en geheimhouding*

8.2.1 De Raad bestaat uit:

- Eén voorzitter en twee vicevoorzitters.
- Drie onafhankelijke leden die geen lid zijn van één van de deelnemende organisaties.
- Twee leden per deelnemende beroepsorganisatie.
- Twee leden per deelnemende brancheorganisatie.

8.2.2 De artikelen 2.2.2 t/m 2.2.6 en 2.3, 2.4, 2.5 en artikelen 5 tot en met 7 zijn van overeenkomstige toepassing.

8.3 *De klachtprocedure in hoger beroep*

8.3.1 Van de eindbeslissingen van de Commissie kan hoger beroep worden ingesteld bij de Raad door:

- de klager indien zijn klacht geheel of ten dele ongegrond is verklaard;
- de verweerder jegens wie de beslissing is genomen;
- het bestuur van de betreffende deelnemende organisatie(s).

8.3.2 Het beroepschrift en alle processtukken die in eerste aanleg zijn ingediend dienen binnen dertig dagen na de verzending van de uitspraak van de Commissie te zijn ontvangen door het secretariaat van de Raad op straffe van niet-ontvankelijkheid van het beroepschrift.

8.3.3 Het beroep wordt ingesteld bij een met redenen omkleed en ondertekend beroepschrift. Het beroepschrift dient schriftelijk en tevens bij voorkeur digitaal bij het secretariaat van de Raad tezamen met een afschrift van de beslissing waartegen het beroep is gericht te worden ingediend. Er is door de partij die in beroep gaat een griffierecht ad € 300 verschuldigd, zulks op straffe van niet-ontvankelijkheid. Het bepaalde in artikel 1.1.1 inzake de gevoegde behandeling en artikel 1.2 is overigens van overeenkomstige toepassing.

8.3.4 Op de behandeling in beroep door de Raad zijn de artikelen 3.1.3 tot en met 3.4 van overeenkomstige toepassing.

9. **De beslissing in hoger beroep**

9.1 *De voorzittersbeslissing en de verzetprocedure*

9.1.1 De voorzitter van de Raad kan kennelijk niet-ontvankelijk en kennelijk ongegronde beroepen, en beroepen die naar zijn oordeel niet zullen leiden tot een andere beslissing dan die van de Commissie, binnen dertig dagen nadat zij zijn ingesteld bij met redenen omklede beslissing afwijzen.

9.1.2 Van hiervoor genoemde voorzittersbeslissing zendt de secretaris van de Raad onverwijld een afschrift aan appellant, geïntimeerde en de besturen van de betreffende aangesloten organisatie.

- 9.1.3 Tegen hiervoor genoemde voorzittersbeslissing, kunnen appellant en de besturen van de betreffende aangesloten organisatie schriftelijk verzet doen bij de Raad.
- 9.1.4 Het verzetschrift dient binnen veertien dagen na de verzending van de beslissing te zijn ontvangen door de Raad op straffe van niet-ontvankelijkheid van het verzetschrift.
-
- 9.1.5 Ten gevolge van dat verzet vervalt de beslissing, tenzij de Raad het verzet niet-ontvankelijk of ongegrond verklaart.
- 9.2 *De uitspraak van de Raad*
Het bepaalde in artikel 4.2 is dienovereenkomstig van toepassing.

10. **Overgangsrecht en slotbepalingen**

Dit reglement vervangt voorgaande reglementen van de deelnemende organisaties en gaat in op een door de algemene ledenvergaderingen van elk van de deelnemende organisaties te bepalen datum. Op klachten die voor deze ingangsdatum bij het secretariaat zijn ingediend blijven de dan geldende reglementen van de deelnemende organisaties van toepassing.

Dit reglement is vastgesteld door de ledenvergaderingen van de:

Nederlandse Vereniging voor Interim Managers,

Orde van organisatiekundigen en -adviseurs,

Raad voor Interim Management,

Raad van Organisatie-Adviesbureaus,

Vereniging ter bevordering van kwaliteit, registratie en persoonscertificering van professionals in de Informatiekunde en informatie- en communicatietechnologie

en door het bestuur van de **stichting IM-register**
en kan worden aangehaald als Reglement van Tuchtrechtspraak.

Bijlage

International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)

Professional Standards – Dutch competencies and definitions © O_oa 2006

Major	Sub set	High level components	Core component of assess ability - definition
Consulting Competence	Consulting process BoKS p. 19, 20	Client focus	Scopes client requirements, presenting clear comprehensive proposals. Identifies and articulates project drivers, strategic fit and commercial benefits with client in respect of one or more individual projects. Understand client cultures, addresses client satisfaction, understand client motivation impacts.
	BoKS p. 21-22	Consulting methodology and technique	Understands and applies the methodologies and techniques in accordance with the different stage of the consultancy process (BoKS) to deliver solutions of mutual benefit.
	BoKS p. 21	Risk and quality management	Defines risk criteria, identifying, mitigating and managing risks and outcomes. Defines quality standards, ensuring quality of delivery and client satisfaction.
	BoKS p. 19-20	Acquisition and building relations	Recognizes client market and needs, is explicit about own consultant profile, has record of acquiring clients and steady relations.
	BoKS p. 21	Offering and contracting	Demonstrates competence in intake, makes offers geared to the clients case and needs, uses professional contracting, is explicit about positioning and role in client system.
	BoKS p. 21-22	Research, analysis and conceptualisation	Insight in different research and diagnostic methods. Makes appropriate research plan. Findings are supported by objective facts and research results.

Major	Sub set	High level components	Core component of assess ability - definition
	BoKS p. 22	Recommendations and change strategy	Employs structured approaches to generate ideas, evaluate and select options. Shows experience with different change strategies. Recommends change strategies relevant to the clients situation and get them accepted.
	BoKS p. 22, 23	Implementation process	Awareness of own capacity and ability to take on a role in implementation processes (project leader, facilitator, expert, interventionist, mediator) and makes role explicit.
	BoKS p. 23	Round-off and evaluation	Ensures a careful round-off and withdrawal process. Understands and applies methods for evaluation and reflection and makes them part of the consultancy process.
	Organization and Change science BoKS p. 22	Organisational design	Demonstrates knowledge and insight in structures and processes in a wide range of different organisations on all levels (strategy, structure, culture). Understands and applies theory and best practices in organisational design and solutions of problems.
	22	Change process and interventions	Shows insight in the effects of change processes. Uses different change alternatives and strategies. Demonstrates change methods and intervention techniques. Recognises resistance to change and willingness to change within client organisation and is able to work with it.

Major	Sub set	High level components	Core component of assess ability - definition
Values – Behaviour Competence	Ethics and Professionalism BoKS p. 18,23 Code of Conduct	Values, ethics and professionalism	Understands and adheres to code of professional conduct and ethical guidelines of the consultancy profession and other in the work context relevant professional areas.
	“	Independency, integrity and reliability	Demonstrates professional independence, integrity, consistency, transparency and reliability.
	“	Responsibility and accountability	Takes responsibility for own actions. Accounts for professional views, attitude and behaviour (including quality and mistakes).
	“	Commitment	Demonstrates resilience, drive and commitment to results.
	Reflective skills BoKS p.30-49	Concept and methodology	Understands basic theory and concepts and applies methodology and relevant reflective practices.
	“	Self-reflection and inter-colleague consultation	Demonstrates capability to reflect on self and professional development individually and in groups with colleagues.
	Personal and Interactive skills BoKS p. 30-49	Complexity and diversity	Understands complexity of operating environment and impact of selected course of actions on others and takes this in account in decisions.
	“	Communication and presentation	Presents ideas convincingly to produce specific outcomes. Uses a range of techniques and approaches to convey thoughts and ideas in a range of situations.

Major	Sub set	High level components	Core component of assess ability - definition
	“	Complex social interactions	Ability to manage complex social interactions like conflict management, teambuilding, project management, facilitating change processes etc.
	“	Influencing	Demonstrates skills and ability to influence without power.
	“	Focus and time management	Delivers timely solutions, balancing priorities and managing time effectively.
	Professional development BoKS p. 30-49	Learning capacity	Proven ability to learn from past assignments and applying knowledge and experience.
	“	Professional development	Proven track record of professional development and personal growth.
Technical Competence	Functional specialization BoKS p. 12	Level of working and experience	Demonstrates working on academic level and acquired experience in one or more disciplines. Recognised as an expert in own discipline, applying expertise in one or more business areas.
	“	Applying knowledge and experience	Captures, shares and applies knowledge and experience in a structured way, relevant to the engagement/client needs.
	“	Tools and methodologies	Selects and uses an appropriate range of tools and methodologies.

Major	Sub set	High level components	Core component of assess ability - definition
	Reference to other specializations BoKS p. 14	Interdisciplinary insight	Shows insight in relevant other academic disciplines and functional specializations and knows when to refer to the expertise of others.
	BoKS p. 24	Partnering and networking	Has build a reference network. Leverages network effectively to engage expertise of others, developing others as appropriate.
Business Competence	Client Business insight and context BoKS p. 16,17	Client business	Understands client business structures, processes, management and disciplines and impact on own area of work. Understands business area in which the client organisation operates.
	“	Understanding the client	Has researched and understands client business operations and agenda.
	BoKS p. 8	External awareness	Demonstrates understanding of political, economic, social, technological, legal and environmental factors (PESTLE) impacting on area of work.
	Consulting Business insight and skills BoKS p. 8, 16-22	Consultancy business	Understands the nature of the management consultancy market, competitors and capabilities.
	“	Commercial aspects of assignments	Demonstrates understanding of commercial aspects of assignments including scope, risk, terms and conditions and pricing.

Major	Sub set	High level components	Core component of assess ability - definition
	“	Project management	Manages client projects effectively - setting objectives, deadlines and budgets, assuring quality, using appropriate project management tools and methodologies and ensuring seamless withdrawal process.
	“	Practice management	Capacity and ability (proven record) for managing a consultancy practice, including strategic, marketing, financial and personal management in an environment of professionals.