



# Leren stimuleren

Een handreiking voor adviseurs

Fer van den Boomen



UITGEVERIJ  
**KLOOSTERHOF**

Uitgeverij: Kloosterhof BV  
Napoleonsweg 128A  
6086 AJ Neer  
[www.kloosterhof.nl](http://www.kloosterhof.nl)

Eindredactie: Liesbeth Rienties  
Illustratie cover: Hanneke van den Boomen  
Vormgeving: Marie-José Verstappen

1e druk april 2025

ISBN: 978-90-78876-50-2

NUR: 808

© Copyright 2025, Kloosterhof Neer BV.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

# Leren stimuleren

Een handreiking voor adviseurs

Fer van den Boomen



# Inhoud

## Voorwoord

<b>1 Agogiek van advieswerk</b> .....	9
1.1 Adviseren bij complexe organisatievraagstukken .....	12
1.2 Over het leveren van professionele kwaliteit als adviseur .....	15
1.3 Relevante partijen binnen het klantsysteem.....	18
1.4 Naar een praktijktheorie van adviseren .....	21
Literatuur bij hoofdstuk 1.....	23
<b>2 Vier rollen om leren te stimuleren</b> .....	25
2.1 Spanningsvelden voor adviseurs .....	26
2.1.1 Van buitenaf aanbrengen versus van binnenuit stimuleren .....	28
2.1.2 Realiseren versus leren .....	30
2.2 Hoe een adviseur kijkt, maakt wat hij doet .....	33
2.2.1 Rol 1. Aanreiken van kennis .....	36
2.2.2 Rol 2. Enscleneren van een leerervaring.....	39
2.2.3 Rol 3. Arrangeren van gespreksvoorwaarden .....	41
2.2.4 Rol 4. Uitdagen van de manier van kijken.....	43
2.3 Situationeel adviseren of spelen met polariteiten?.....	45
Literatuur bij hoofdstuk 2 .....	47
<b>3. Tien principes voor vernieuwing</b> .....	49
Van regelmaat- naar maatregelkennis .....	50
3.1 Principe 1. Verhelder wat de klant heeft te leren.....	52
3.2 Principe 2. Positioneer jezelf als begeleider van leren.....	55
3.3 Principe 3. Verken wat in de context helpt en hindert .....	59
3.4 Principe 4. Benader de opdrachtgever als klant .....	62
3.5 Principe 5. Betrek de klant bij het ontwerpen .....	65
3.6 Principe 6. Maak opmerkelijke momenten in het contact met de klant expliciet .....	69
3.7 Principe 7. Stimuleer reflectie op de manier van kijken .....	74
3.8 Principe 8. Spoor aan tot experimenten .....	77

3.9 Principe 9. Geef aandacht aan eigen maken van nieuw handelen.....	83
3.10 Principe 10. Bespreek wat het oplevert voor toekomstige vraagstukken .....	85
3.11 Samenhang tussen de principes.....	88
Literatuur bij hoofdstuk 3 .....	90
<b>4. Houvast voor adviseurs.....</b>	<b>95</b>
4.1 De adviseur als handelend subject .....	96
4.2 Het complete handelingsrepertoire.....	98
4.3 Verrijking van de literatuur.....	103
4.4 Handreiking voor opleiding en praktijk .....	105
4.5 Beperkingen.....	108
4.6 Literatuur bij hoofdstuk 4 .....	110

## **Register**

## **Over de auteur**

# Voorwoord

Dit boek is geschreven voor professionals uit de organisatieadvieswereld. En wat biedt dit boek? Een houvast voor adviseurs, die tweede-orde-leren bij hun klanten willen stimuleren. Een houvast is iets anders dan een voorschrift. Theorie zegt nooit wat je moet doen. Want theorie weet niets van contexten af. Maar de hoop is wel dat theorie kan helpen om ‘contrastrijker waar te nemen’. In dit geval dat adviseurs die ‘met een leerbril’ leren kijken in hun adviespraktijk meer aspecten zien die bij leerprocessen horen en daarmee meer kansen kunnen zien om leren te stimuleren. Zo kan die verrijkte kijk leiden tot genuanceerdere keuzes en kwalitatief beter (leerzamer) professioneel handelen. En dat leergerichte handelen van de adviseur staat steeds centraal in dit boek: wat doet een adviseur – of kan hij doen – als hij niet alleen maar vis wil geven, maar de klant ook wil leren vissen? Werkwoorden geven taal aan wat de activiteit is die iemand aan het doen is. Niet wie iemand is, maar wat iemand doet. Het fijne van werkwoorden is ook dat er een onderwerp aan gekoppeld kan worden. Je kunt bij elk werkwoord dus de vraag stellen: wie doet dan iets? Onderzoek is bijvoorbeeld een zelfstandig naamwoord. Dan doet niemand nog iets. Maak je er een werkwoord van – onderzoeken – dan kun je je afvragen wie onderzoekt. In dit boek onderzoekt niet alleen de auteur. Ook de betrokken adviseurs worden uitgenodigd om mede-onderzoeker te worden. Zoals de klant ook wordt uitgenodigd om mede-ontwerper te worden van het adviesproces. En het ontwikkelde houvast staat ook bol van de werkwoorden: wat een adviseur zou kunnen doen als hij leren wil stimuleren. De focus blijft het hele boek consequent op het handelen van de adviseur.

Je kan wel merken dat de auteur beïnvloed is door de Amsterdamse Zwerm: in de hele tekst kun je het belang horen dat hij hecht aan ‘leergericht’ werken, met name het stimuleren van ervaringsleren (leren-van-binnenuit). Bijvoorbeeld ‘breng opmerkelijke momenten in gesprek’. Hij heeft oog voor invloeden vanuit contexten (in meervoud). Aandacht voor werkwoorden brengt sowieso meteen de context in beeld, want je doet altijd iets in een situatie. Hij ziet begeleiden als kiezen op meerdere spanningsvelden tegelijk. Een gegeven is daarbij dat je als adviseur altijd ook andere keuzes kunt maken en daarmee iets anders tot voorgrond maken. Begeleiden blijft dus altijd ‘gedoe’ (van kiezen), waar je nooit vanaf komt. Dat kiezen maakt de vraag ‘Wie kiest?’ relevant. Laat als adviseur de klant vooral

bepalen welke afslag wordt gekozen, welke hulpmiddelen worden ingezet. Zelfsturing hoog in het vaandel dus. Maar er is een diffuse grens tussen zelfsturing en verwaarlozing. Dus je moet als adviseur ook weer niet te weinig doen. En als je de klant graag de regie wil laten voeren, wat doet de adviseur dan precies? De adviseur wordt in dit boek uitgenodigd zoveel mogelijk communicatief te handelen: dompel je onder (deelnemersperspectief), hou je leerbril op, train je in hardop denken, doe indien nodig voorstellen, maar ga niet in je eentje bepalen en blijf eindeloos contracteren.

Dat communicatieve handelen kun je in de veertig handelingsopties van het houvast duidelijk terug horen. Het zijn zinnetje ter inspiratie. Zinnettes, die je mogelijk op een idee brengen, maar die nog wel een vertaling nodig hebben naar iets wat bij jou als adviseur zelf past, én wat bij de klant en diens context past op het moment dat je als adviseur ergens aan het werk bent. Zo heb je misschien ooit een provocatieve adviseur eens horen zeggen: 'Hebben jullie je faillissement al aangevraagd, want met zoveel stront die jullie over elkaar uitstrooien denk ik niet dat jullie het nog lang gaan redden!' Iets wat jou later ergens op het idee deed komen om iets te zeggen als: 'Ik hoor jullie vooral over elkaar klagen, een klacht is nog geen probleem, je zou er samen ook iets aan kunnen doen!' Dus je hoort een vogelverhaal, maar je moet er nog wel je eigen leeuwverhaal van maken. Bij dit boekje zit een register. Zoek in ieder geval 'vogeltje-leeuwverhaal' op. Daar lees je precies de manier waarop 'inspiratie' vanuit het houvast werkt: niet kritiekloos imiteren, niet naäpen, maar doorgronden en eigen maken.

Als je nou toch door het register bladert, zoek dan ook nog even 'zelfinstructie'/'organiserende principes' op: wat zeg je blijkbaar (expliciet of impliciet) tegen jezelf als professioneel werker waar je jezelf in je werk door laat leiden? Het houvast geeft taal om te reflecteren op wat je in een concrete praktijksituatie hebt gedaan: welke rol heb je gepakt, welke principes kleurden jouw doen en laten. En het houvast biedt meteen een waaier aan alternatieven, waarmee jij jouw versie van adviseren en je stijl van interacteren kan verrijken. En voor wie zich geen tijd gunt om dit boek rustig te lezen en met grote stappen snel thuis wil wezen: het concrete houvast is op pagina 98-103 te vinden.

Veel leesplezier!

**Marcel Hoonhout**





# Agogiek van advieswerk

# 1. Agogiek van advieswerk

*‘Adviseur, mag ik een pond vis?’*

*‘Alstublieft, beste klant. Anders nog iets?’*

Veel adviseurs verkopen vis. ‘U vraagt, wij draaien’ lijkt ook een aantrekkelijk verdienmodel. Die vis kan verschillende vormen aannemen. Zo leveren adviseurs ‘handjes’ om een probleem op te lossen voor de klant. Of zij gebruiken hun deskundigheid om een adviesrapport op te stellen; de klant mag de door de adviseur gevonden oplossing zelf invoeren. Of ze proberen eigen standaardoplossingen aan de man te brengen, schijnbaar ongeacht welke problemen er spelen (‘koop onze vis!’). In dit boek sluit ik aan bij wat wel een meer traditionele opvatting van advieswerk<sup>1</sup> wordt genoemd. Zo’n meer traditionele adviseur vraagt zich af: Is vis wel de oplossing voor het probleem? Wat is precies het probleem? En moet ik me wel daarop richten, of eerder op degene aan de andere kant van de tafel die het blijkbaar zelf niet lukt om zijn probleem op te lossen? Of wordt het dan toch wat ongemakkelijk? In deze opvatting weet een adviseur nog niet precies wat hem te doen staat. Dat ‘niet weten’ is best spannend. Maar het maakt advisering ook zeer de moeite waard.

Adviseren vanuit zo’n meer traditionele opvatting vraagt van een adviseur de bereidheid om steeds opnieuw samen met zijn klant uit te zoeken hoe hij verder kan gaan. Misschien vis leveren, maar wie weet ook iets heel anders. Vanuit deze opvatting stelt een adviseur zich eerder op als ‘een medemens met wie te praten valt, die luisterend de ruimte weet te scheppen, die in hemzelf verloren dreigde te gaan’<sup>2</sup>. Om te beginnen door niet zelf te gaan praten, vanuit een misplaatst idee dat een adviseur wel weet wat de klant nodig heeft. Vooral door eerst maar eens te luisteren. En vervolgens samen te onderzoeken wat de klant verder kan helpen. Misschien is dat een inhoudelijk advies. Maar wie weet is een klant met iets heel anders geholpen dan een adviseur die zijn problemen voor hem oplost.

Hoewel veel adviseurs vis verkopen, benadrukt ook de literatuur over advieswerk dat advisering niet alleen over probleemoplossing gaat. Een klant moet volgens de literatuur óók iets van een advies opsteken: hij moet ervan

leren, en de adviseur moet zichzelf overbodig maken. Adviseren lijkt dan minder gericht op probleemoplossing, en meer op het bieden van leerhulp. Bij een adviseur speelt op de achtergrond namelijk steeds het oerdilemma van iedereen die probeert om een ander te helpen: geef je vis, of leer je hem vissen? Of, uitgebreid met nog een derde mogelijkheid, vergroot je het leervermogen van de ander, zodat hij nog eens wat anders eet dan vis? Deze opvatting van adviseren is op veel plaatsen in de literatuur over advieswerk terug te vinden. Maar in die literatuur zijn alleen beperkt aanwijzingen te vinden hoe een adviseur het leren van zijn klant concreet stimuleert. De literatuur beschrijft vooral hoe een adviseur gedurende de verschillende fasen van het adviestraject bijdraagt aan probleemoplossing. En probleemoplossing richt zich op vis, niet zozeer op het stimuleren van leren.

Op zichzelf is dat ook niet zo gek: adviseren is in de praktijk nogal weerbarstig. Stimuleren van leren is niet makkelijk. Wellicht is dat de reden dat het agogische aspect van advieswerk de laatste jaren nauwelijks meer aandacht krijgt in de literatuur. En een klant wil zelf misschien ook niet zozeer leren, maar wil gewoon dat zijn probleem wordt opgelost ('een pond vis graag'). Alleen lukt dat bij complexe vraagstukken niet zomaar. Die vragen van een klant om iets anders dan 'meer van hetzelfde'. Ze vragen om anders leren kijken en handelen. Maar leren om anders te kijken en handelen is niet iets dat een adviseur kan bewerkstelligen. Een klant bepaalt zelf wel of hij leert, en ook wat dat dan is. Dat kan bij een adviseur leiden tot handelingsverlegenheid: in de specifieke situatie niet meer goed weten hoe hij bij kan dragen aan leren, en daarom maar gewoon vis gaan verkopen. Ook als hij weet dat hij dat met het oog op de langere termijn beter niet kan doen.

In dit boek presenter ik een handreiking aan organisatieadviseurs, zodat zij beter in staat zijn om het stimuleren van leren handen en voeten te geven. Het biedt adviseurs de mogelijkheid om bij te dragen aan duurzame organisatieverandering: verandering die beklijft als hij zelf weer weg is. Met behulp van dit houvast kunnen adviseurs de kwaliteit van hun handelen vergroten, kunnen ze gericht, concreter en gedifferentieerder leerprocessen bij hun klanten stimuleren. Het is het resultaat van wetenschappelijk onderzoek dat ik deels naar adviseurs en deels ook samen met adviseurs heb verricht<sup>3</sup>.

In dit eerste hoofdstuk verhelder ik wat complexe organisatievraagstukken aan leerprocessen vragen van klanten, en wat dat betekent voor de bijdragen van adviseurs. Daarna ga ik verder in op wat ik onder adviseren versta, en hoe een adviseur kwaliteit in zijn werk levert door een passende leeromgeving voor de klant vorm te geven. En ten slotte bespreek ik de drie partijen binnen het klantsysteem die voor een adviseur relevant zijn als het gaat om het stimuleren van leren. Ik rond het hoofdstuk af met een vooruitblik op de rest van het boek.

## 1.1 Adviseren bij complexe organisatievraagstukken

In dit boek richt ik me specifiek op het handelen van adviseurs bij complexe organisatievraagstukken. De complexiteit van vraagstukken in organisaties neemt namelijk toe. Dat komt door<sup>4</sup>:

- De grotere technische specialisatie op vele gebieden, waardoor verschillende soorten professionals het werk met elkaar af moeten zien te stemmen.
- De grotere mate van internationalisering, waardoor een verscheidenheid aan culturele achtergronden in het werk een rol gaan spelen.
- De toegenomen moeilijkheid om alle belanghebbenden bij een vraagstuk met elkaar in gesprek te krijgen, laat staan om overeenstemming tussen hen te krijgen over welke kwestie dan ook.
- De toegenomen snelheid van allerlei processen, waardoor er steeds te weinig tijd lijkt te zijn om relaties met elkaar op te bouwen die gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen.
- De instabiliteit waarmee problemen zich voordoen, waar geen technische oplossing voor bestaan en die bovendien verweven zijn met allerlei fundamentele strategische en structurele kwesties in een instabiele omgeving.
- De veranderlijkheid in wie de klant is voor een adviseur, zodat ook zelfs oplossingen voor een individuele klant steeds gerelateerd dienen te worden aan het grotere systeem.

Vanwege dit soort ontwikkelingen zijn organisatievraagstukken steeds meer zowel inhoudelijk, sociaal, contextueel als psychologisch complex geworden. Ze worden ook wel ‘messy’ of ‘wicked’ genoemd, en kunnen door de betrokkenen gevoelsmatig ook wel ervaren worden als ‘taaie vraagstukken’<sup>5</sup>, waar geen eenvoudige oplossingen voor bestaan. Misschien zijn ze zelfs niet eens

oplosbaar, maar kunnen betrokkenen zich er alleen op een andere manier toe gaan verhouden. Denk bijvoorbeeld aan vraagstukken over personeelstekort, automatisering of klimaatproblematiek. Hiermee aan de slag gaan vergt van hen de bereidheid om zich te begeven in wat door Schön metaforisch als ‘het moeras’ wordt benoemd<sup>6</sup>. Met de metafoor van het moeras benadrukt hij de moeilijkheid die gepaard gaat met het tegemoet treden van een lastig, maar juist belangwekkend en interessant vraagstuk: de betrokkenen zullen daarbij het bekende pad (‘the solid ground’) moeten verlaten en zich in een wat moerassig gebied (‘the swamp’) begeven. En dat vraagt nogal wat van hen. Complexe vraagstukken vragen namelijk niet zozeer om verbetering, maar eerder om vernieuwing van een organisatie. Dat betekent dat een diepgaande verandering nodig is: betrokkenen zullen op een andere dan de gebruikelijke manier moeten gaan organiseren en samenwerken. En dat gaat niet vanzelf. Het betekent dat zij niet zozeer een eerste-orde, maar eerder een tweede-orde (of zelfs een derde-orde) leerproces doormaken.

Om te verhelderen wat dat van de klant vraagt, maak ik gebruik van het begrip ‘stuursysteem’ dat ik ontleen aan Korthagen<sup>7,8</sup>. Een stuursysteem is op te vatten als een samenhangend geheel van waarnemen, betekenis geven en handelen: waarnemen van impulsen uit de omgeving, daar betekenis aan geven (door ze op basis van de eigen overtuigingen en waarden te verwerken), en aanspreken van het eigen handelingsrepertoire om op grond van die betekenisgeving al dan niet in actie te komen. Met behulp van het begrip stuursysteem zijn de verschillende niveaus van leren te verhelderen<sup>9</sup>: eerste-orde-leren heeft betrekking op leren binnen een bestaand stuursysteem, tweede-orde-leren op bijstellen van een bestaand stuursysteem, en derde-orde-leren op bijstellen van het vermogen om stuursystemen bij te stellen.

Deze drie niveaus van leren zijn wat mij betreft bruikbaar voor adviseurs als het gaat om verandering van het stuursysteem binnen een organisatie:

- Eerste-orde-leren leidt tot verbetering van een organisatie. Bij verbeteren gaat het vaak om het aanpassen van de bestaande manier van werken, zodat de uitvoering efficiënter verloopt. Bijvoorbeeld door bestaande routines of gehanteerde procedures bij te stellen.

- Tweede-orde-leren leidt tot vernieuwing. Dat is aan de orde als er sprake is van een complex organisatieprobleem, of van een wens voor de toekomst die misschien wat ‘fuzzy’ is, maar waarvan wel duidelijk is dat deze niet zomaar binnen de bestaande manier van werken gerealiseerd kan worden. In zo’n situatie is het nodig om niet te blijven steken in ‘meer van hetzelfde’, maar om het stuursysteem binnen de organisatie te veranderen. Dat is nodig om de verandering duurzaam te maken: ‘anders leren kijken’ (verandering op het niveau van de ‘inzichten’), of zelfs leren kijken ‘through new eyes’ (verandering op het niveau van de onderliggende ‘principes’)<sup>10</sup>. Dat tweede-orde-leren kan voor de betrokkenen een behoorlijk lastige opgave zijn, die met de nodige angst gepaard kan gaan<sup>11</sup>. De oude manier van kijken voldoet namelijk niet meer, en de nieuwe manier van kijken is nog niet helder. En voor zover die wel helder is, is die nog niet zomaar eigen gemaakt.
- Derde-orde-leren (of meta-leren) leidt tot ontwikkeling van het verandervermogen van de betrokkenen. Dat houdt in dat ze leren om beter te kunnen beoordelen in hoeverre het bestaande stuursysteem geschikt is voor de oplossing van een bepaald organisatieprobleem, een inschatting kunnen maken wanneer een organisatieprobleem reflectie vereist op het onderliggende stuursysteem, en ook beter in staat zijn om dat stuursysteem (al dan niet met hulp) bij te stellen in overeenstemming met wat volgens henzelf passend en nodig is. Derde-orde-leren is het meest vergaand. Het ligt ook ten grondslag aan het ideaal van de lerende organisatie<sup>12</sup>.

In het vervolg maak ik ook gebruik van de omschrijving van stuursysteem als ‘manier van kijken’. Ik ga er namelijk van uit dat die manier van kijken binnen het stuursysteem van belang is voor het handelen: hoe je kijkt, maakt wat je ziet, en dat bepaalt (min of meer) wat je doet en laat. Als organisatievraagstukken complex zijn, komen adviseurs ook zelf voor complexe opgaven te staan: voor het veranderen van de manier van kijken van de klant bestaan namelijk geen eenvoudige recepten. ‘Anders leren kijken’ kan een adviseur niet voor hem doen. Sterker nog: een adviseur kan door zijn optreden defensieve reacties uitlokken, zodat een klant iets heel anders leert dan beoogd. Bijvoorbeeld om op tijd te bukken en te wachten tot de bui is overgewaaid, leren om ‘ja’ te zeggen en ‘nee’ te doen, of te leren om onder het juk van een al te eisende leidinggevende te

overleven (door innerlijk ontslag te nemen). Een adviseur kan het leren dus ook in de weg zitten. Daarom past de nodige bescheidenheid. Maar bescheidenheid is iets anders dan handelingsverlegenheid. In dit boek richt ik me op wat een adviseur kan doen om tweede-orde-leren te stimuleren. Dat is nodig om tot vernieuwing te komen. Ik richt me daarbij vooral op tweede-orde-leren. Derde-orde-leren is in organisatieadvieswerk wat mij betreft, anders dan in begeleidingsvormen zoals supervisie en mogelijk ook in coaching, geen doel op zichzelf. Tenzij het binnen een organisatie de ambitie is om een lerende organisatie te worden, wat maar zelden voorkomt.

## 1.2 Over het leveren van professionele kwaliteit als adviseur

In dit boek ga ik uit van een traditionele opvatting van advieswerk. Ik richt me op het handelen van externe adviseurs, die tijdelijk en vanuit een onafhankelijke positie, op basis van een vrijwillige relatie met de opdrachtgever een professionele dienst verlenen gericht op het helpen in gang zetten van een verandering in de organisatie<sup>13</sup>. Daarmee laat ik vormen van outsourcing, (interim-)management of het verkopen van gestandaardiseerde diensten of aanpakken buiten beschouwing. Ook houd ik me niet specifiek bezig met de positie van interne adviseurs.

Organisatieadvisering vat ik op als een vorm van professioneel werk. Dat is niet onomstreden, omdat wordt betwist of advisering wel een professie is, of toch beter als een ‘bezigheid’<sup>14</sup> kan worden gezien. In de praktijk kom ik echter adviseurs tegen die zichzelf wel degelijk als professional zien, of die dat juist willen worden door het volgen van een opleiding. De volgende definitie van professional<sup>15</sup> vind ik handzaam:

*Een professional is iemand die ervoor kiest en zichzelf erop toelegt om, met behulp van specialistische kennis en ervaring, klanten op een competente en integere manier steeds beter van dienst te zijn. Daarbij maakt hij gebruik van, en draagt actief bij aan, een community van medeprofessionals die het vak bij voortduring ontwikkelen.*

In advieswerk gaat het er dus niet alleen om of de klant tevreden is over de bijdrage van een adviseur, maar ook of hij zijn klant ‘op een competente en