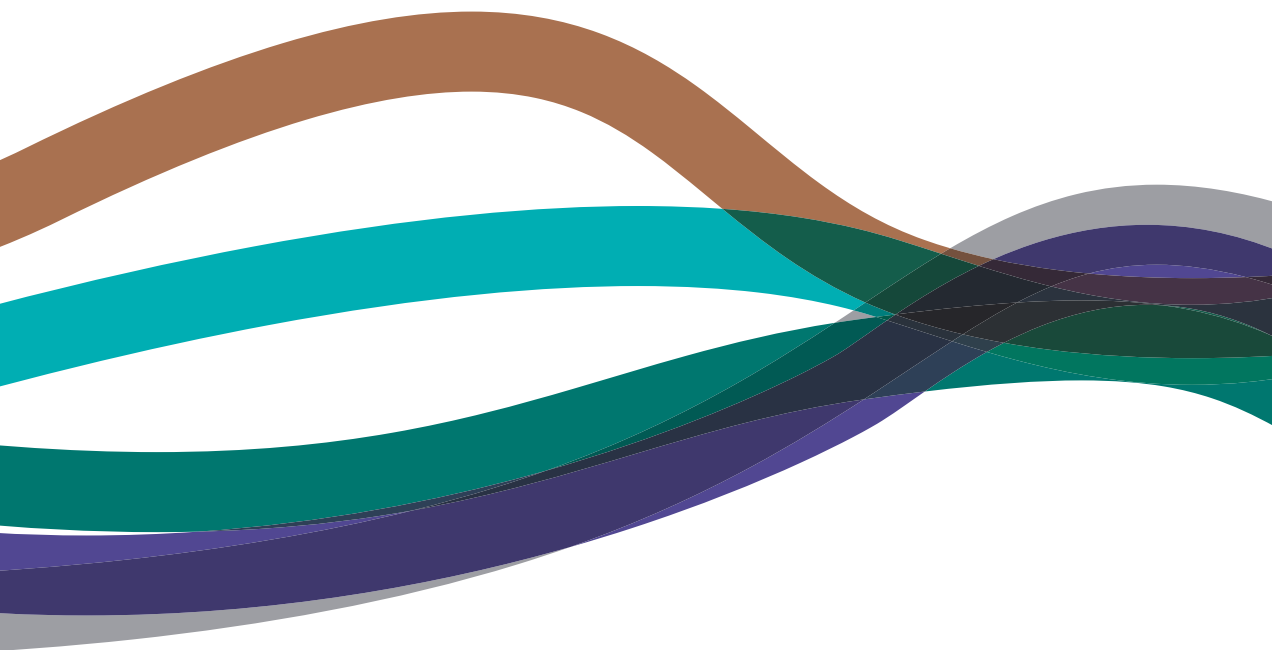


Adviseren vanuit het geheel

De vitale waarde van intern advies



Paul Kloosterboer
en collega's

Inhoud

Voorwoord _ 9

Dankwoord _ 13



1 Contouren van een vitale plek _ 21

Paul Kloosterboer

- 1.1 De vaardigheden voorbij _ 24
- 1.2 Intern advies als noodzakelijk kwaad? _ 27
- 1.3 Herwaarderen van intern adviseuren _ 30
- 1.4 Steunen en sturen vanuit de schaduw _ 33
- 1.5 Adviseren vanuit het geheel: leeswijzer _ 37

2 Ontwikkeling van organiseren en ondersteunen _ 43

Historische bedding en perspectief

Paul Kloosterboer & Didi van der Weegen

- 2.1 De uitvinding van de interne adviseur _ 46
- 2.2 Efficiency door beheersing _ 52
- 2.3 Flexibiliseren door decentraliseren _ 57
- 2.4 Vernetwerking: vanaf eind jaren negentig _ 60
- 2.5 Naar waardevolle werkgemeenschappen _ 66
- 2.6 Organisatieontwikkeling en complexiteit _ 70
- 2.7 Vrijmaking en volwassenwording _ 73

3 Organisatorische ontstekingen _ 79

Paul Kloosterboer & Steven Pont

- 3.1 Specialisten in spagaat _ 81
- 3.2 Spanningen en stereotiepe beeldvorming _ 85
- 3.3 Ontstoken relatieweefsel _ 90
- 3.4 Systemisch kijken naar taaie problemen _ 99
- 3.5 Spanning opdrachtgever en adviseur _ 101



4 Adviseren en organisatorische vitaliteit _ 115

Paul Kloosterboer

- 4.1 Ontstekingen en vitaliteit _ 117
- 4.2 Systemische keuzes en gevolgen _ 120
- 4.3 Organisatorisch immuunsysteem _ 130
- 4.4 Lerend adviseren _ 133
- 4.5 Opdrachtrelatie revisited: systemische plekken _ 137

5 De vitale plek van intern advies _ 149

Siebke Kaat & Anton de Kroon

- 5.1 De organisatie als levend systeem _ 152
- 5.2 Kracht vinden in het systeem _ 159
- 5.3 Verleidingen en valkuilen _ 161

6 Vitale adviespraktijken _ 171

Hoe interne adviseurs faciliteren en verbinden

Paul Kloosterboer, Anne Marie Weggelaar-Jansen
& Melanie Verheijden

- 6.1 Eigen vitale plek creëren _ 173
- 6.2 Systemische vitaliteit versterken _ 178
- 6.3 Vitale plekken voor anderen faciliteren _ 183
- 6.4 Verbinden van polariteiten _ 185
- 6.5 Vitaal adviseren en ontwikkelen _ 188



Op weg naar de
vitale plek _ 195

7 Plek vinden met professionals _ 199

Van waarnemen naar waarmaken

Paul Kloosterboer

- 7.1 Complexiteit en co-creëren _ 202
- 7.2 Leren en emotioneel verwerken _ 205
- 7.3 Expeditie naar Waarde _ 212
- 7.4 Plek der moeite of ontmoetingsplek? _ 220

8 Toekomst ontsluiten, verleden insluiten _ 227

Reflectie op een Expeditie naar Waarde

Paul Kloosterboer, Gertjan de Groot & Annemarie Zijlema

- 8.1 Reconstructie en reflectie _ 231
- 8.2 Nieuw werk, nieuwe klanten, nieuwe bazen _ 234
- 8.3 Waarnemen _ 235
- 8.4 Waarderen, Willen en Waarmaken? _ 238
- 8.5 Herwaarderen, Willen en Waarmaken! _ 245
- 8.6 Interactiepatronen als scripts _ 250
- 8.7 Verbinden is aankijken en toelaten _ 255

9 Co-creëren in Gelderland _ 259

Een persoonlijk avontuur

Natasha Groot-Braaksma

- 9.1 Hard werken, veel vragen _ 261
- 9.2 Het koffie-uur _ 264
- 9.3 Energie en stil protest _ 266
- 9.4 Ik geef het op, dat werkt _ 267
- 9.5 Een bouw- en een kernteam _ 268
- 9.6 Steeds meer kleine momenten van co-creëren _ 270
- 9.7 Co-creëren met kritische partners _ 272
- 9.8 Co-creëren vanuit de vitale plek _ 274
- 9.9 Theoretische reflectie _ 276

10 Verbinden begint bij jezelf _ 279

Tijn Ponjee

- 10.1 Afwezige structuur: de dromer _ 283
- 10.2 Onverzadigbare structuur: de behoeftige _ 286
- 10.3 Vervloeiende structuur: de aanpasser _ 288
- 10.4 Opofferende structuur: de verdrager _ 290
- 10.5 Afstandelijke structuur: de presteerder _ 293
- 10.6 Wantrouwende structuur: de strijder _ 295

Epiloog _ 301

Bijlagen _ 305

- 1 Systemische stakeholderanalyse _ 307
- 2 Systemisch onderzoeken _ 311
- 3 Technieken bij Expeditie naar Waarde _ 315
- 4 Tips voor coaching van managers en professionals _ 325
- 5 Vragenlijst karakterstructuren _ 329

Over de auteurs _ 333





Deel I

Plek in het geheel geven

Dynamieken van organiseren
en ondersteunen

Inleiding deel I

Begrijpen waarom het gaat zoals het gaat, geeft bedding. Het maakt dat je je in je adviesrol deel weet van een veel groter verhaal. Als je dat ziet en respecteert, kun je erin leunen. Dat geeft rust én ruimte. Je kunt bij jezelf gaan zien en voelen of jouw handelen ‘klopt’ in het grotere geheel. Deel I ‘Plek in het geheel geven’ belicht de waardevolle en tegelijk spanningsvolle bedding van je adviesrol.

Hoofdstuk 1 schetst de contouren van een vitale plek van waaruit je kunt adviseren. De start is een opvatting over adviesprofessionaliteit en professionele ontwikkeling, waarin onder meer het begrip ‘plek’ wordt uitgewerkt. De positie van waaruit je kijkt naar een plek bepaalt wat je wel en niet ziet. Dit hoofdstuk beziet de adviesplek daarom vanuit verschillende perspectieven, zoals die van managers, organisaties en adviseurs. Het hoofdstuk eindigt met een leeswijzer voor het boek.

Hoofdstuk 2 gaat over de ontwikkeling van organiseren en ondersteunen. Alles wat in het heden gebeurt, is een functie van het verleden. Dat verleden geeft extra betekenis aan het heden. En er ligt iets van het vervolg in besloten. Achterwaarts begrijpen geeft voorwaartse visie.

De ontwikkeling van organiseren en ondersteunen is ook belangrijk, omdat een plek wordt bepaald door het grotere geheel waar die plek zich in bevindt. Zo is adviseren ingebed in organiseren. Zonder de patronen of paradigma's van organiseren te bezien, valt adviseren niet goed te begrijpen.

Hoofdstuk 3 beschrijft wat er gebeurt op de adviesplek zelf. Dat is nog interessanter en spannender als je niet alleen naar de verschijnselen kijkt, maar naar de relaties en dynamieken daartussen. Dat is belangrijk, want juist in de gespannen relaties en dynamieken in het organisatorische weefsel ligt jouw uitdaging besloten als je intern adviseert. De metaforische aanduiding van die spanningen als micro-ontstekingen in het organisatorische weefsel helpt je bij het thema van deel II dat gaat over welke plek je inneemt in het geheel.

Zo geven de eerste drie hoofdstukken van dit boek een bedding aan je adviespositie. Het gaat maar ten dele over adviseren. Deel I beschrijft vooral de context ervan, om te begrijpen wat er op je adviesplek allemaal gebeurt.

Hoofdstuk

1

Contouren van een vitale plek

Paul Kloosterboer

Adviseren is niet meer wat het geweest is. En dat is maar goed ook! 'Geef mij uw probleem en ik kom terug met het goede antwoord.' Die manier van adviseren is aan het uitsterven, uitzonderingen daargelaten. Adviseren begint nu met herkennen en erkennen van alles wat er al is om met een vraagstuk om te gaan. En daar vervolgens iets aan toevoegen om die capaciteit te versterken. Adviseren anno nu is co-creëren en verbinden. Spannend, leerzaam én sociaal-emotioneel een stuk veeleisender.

Wat ook verandert, is dat 'adviseur' steeds minder voorkomt als functienaam voor interne functies. Waar het kan, worden dit soort taken, liefst digitaal ondersteund, ondergebracht in managementfuncties of in zelforganiserende teams. Tegelijk zijn inhoudelijk deskundigen en ervaringsdeskundigen, die anderen adviseren en met hen co-creëren in project-, programma- en andere teams, actiever dan ooit.

Kortom, intern adviseren verdwijnt én verschijnt. In zijn nieuwe gedaante is het springlevend en heeft het een veelzijdige toegevoegde waarde! Dat mag weleens gezegd worden na decennia van klagen over intern advies.

Of je nu een teamcoach bent, een strategisch beleidsadviseur, een professional in de uitvoering, een juridisch, marketing- of technisch specialist, een project- of programmamanager, directiesecretaris, OR-lid of een professional in de sfeer van bedrijfsvoering, zoals ICT, HRM, financiën, kwaliteit, organisatie of communicatie: *je potentiële waarde voor jouw organisatie en andere partijen die je adviseert, is kolossaal*. Niet alleen binnen eenheden en teams, maar ook over allerlei organisatorische grenzen heen.

Dit potentieel heb je ook in moderne, zelforganiserende, zelflerende en netwerkachtige verbanden. Juist zelfs! De nieuwe, innoverende netwerkeconomie draait om co-creërende specialisten. Of dat uit de verf komt, daar heb je zelf een aandeel in. Hoewel dat in de dagelijkse perikelen en hectiek soms moeilijk te geloven is. Sommige dingen lijken je meer te overkomen, dan dat je er zelf de hand in hebt. Toch is dat bedrieglijk. Want precies in die schijnbaar onbegrijpelijke zaken en in de onmacht die je daarbij kunt ervaren, schuilt zowel het probleem als de mogelijkheid om jouw waarde tot wasdom te laten komen.

Iedereen die weleens adviseert binnen zijn organisatorisch netwerk, heet in dit boek een *adviseur*. Adviseur is dus niet je functie of beroep, maar een rol: je bent het, zodra je het doet. Ongeacht wat er op je naamkaartje staat.

Intern adviseren doe je als je voor langere tijd deel uitmaakt van het organisatorische systeem of netwerk waarin je adviseert.

Piramide of netwerk, elk samenwerkingsverband staat bol van gedoe. Belangen en behoeften overlappen en botsen continu en dat is normaal. Met jouw kennis van je vak én het veld heb je een unieke potentie als bindmiddel van dit verwarrende en spannende weefsel van werkrelaties. Bijvoorbeeld als antenne voor en duider van signalen uit de praktijk. Als verspreider van kennis, ideeën en succesvolle praktijken. Of als regisseur en bemiddelaar bij beleidsontwikkeling tussen eenheden en partijen. Co-creëren door het samenbrengen van kennis, ervaringen, behoeften en belangen. Elke kwestie op jouw vakgebied is een kans het organisatorische netwerk te verbinden en verder te ontwikkelen.

De eerste paragraaf schetst een ruwe visie op vitaal adviseren binnen een organisatorisch netwerk en enkele kernbegrippen daarbij. Dan inventariseren we wat we al weten hierover en welke vragen nog openliggen. We eindigen met een leeswijzer hoe met dit boek langs die vragen te navigeren.

1.1 De vaardigheden voorbij

Vitaal adviseren heeft drie belangrijke, onderling gerelateerde betekenissen. Het woord ‘vitaal’ wijst erop dat je bijdraagt aan de levensvatbaarheid van het organisatorische systeem dat je adviseert. Het verwijst verder naar de innerlijke kracht en energie in dat systeem en in jezelf. En ten slotte drukt het uit dat het geen bijzaak is, maar juist essentieel is voor die eerste twee betekenissen.

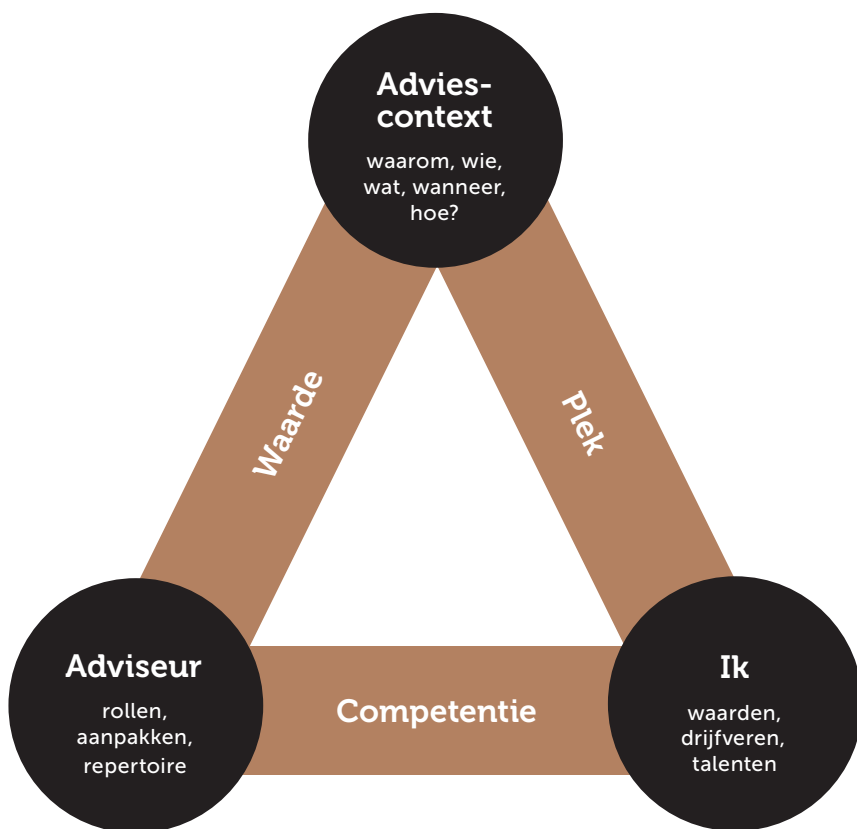
Het vraagt volgens mij dan ook een bewuste en voortdurende professionele en persoonlijke ontwikkeling om zoets dag in dag uit te kunnen doen. Het lijkt op topsport: geen enkele proeve geeft de garantie dat het de volgende keer weer lukt. In deze paragraaf wil ik een idee geven van wat er volgens mij bij vitaal adviseren komt kijken.

Vitaal adviseren vergt inzicht en overzicht op het gebied van (zie ook figuur 1.1):

1. het vakgebied van adviseren (jawel, het is echt een vak!);
2. de context waarin je opereert;
3. de bagage die je zelf meeneemt als persoon.

Adviseren als professie gaat, naast je vakkennis, over het hele professionele repertoire van adviesrollen, -aanpakken, -benaderingen, -technieken en -instrumenten. Allemaal zaken die je je eigen kunt maken om effectiever te worden in je rol als adviseur.

De *context* gaat over de personen en partijen waar je in je advieswerk mee te maken hebt. Je opdrachtgever(s), je eigen baas, de doelgroep en allerlei andere belanghebbenden in het organisatorische veld. Waarom zijn ze



Figuur 1.1 Model voor vitaal adviseren

betrokken? Wat staat er voor hen op het spel? Hoe verhouden ze zich tot elkaar, wat is hun verleden en waarom komt het adviesvraagstuk in deze vorm, op dit moment bij deze personen op deze wijze naar voren als iets waar men jou voor nodig heeft?

Ik gaat over het belangrijkste gereedschap dat je meeneemt in elke advies-situatie. Dat ben je namelijk zelf. Je professionele en persoonlijke waarden, je karakter, drijfveren en talenten. Die hele persoonlijke bagage is voelbaar aanwezig voor je gesprekspartners en jezelf en onderscheidt je van je vakbroeders en zusters. Misschien nog wel meer dan je kennis van zaken.

De wisselwerking tussen deze drie aspecten is ook belangrijk. Zo is je *competentie* de mate waarin je het adviesrepertoire meester bent. En omgekeerd, de mate waarin jij als persoon iets toevoegt aan dat repertoire. Wat kan ik in mijn adviesrol?

Wat je bereikt als adviseur in je werkveld bepaalt je *waarde*. Je lost een probleem op voor de een, je leert anderen iets en je biedt emotionele of praktische steun aan een derde. En je vervult daarmee je eigen behoeften aan bijvoorbeeld zingeving, erkenning en inkomen. Je creëert en vernietigt voortdurend vele vormen van waarde tegelijk voor vele groepen en personen.

Een relatief nieuw gebied is hoe jij je *plek* vindt tussen de behoeften en belangen om je heen en die van jezelf. In figuur 1.1 is dit weergegeven als de wisselwerking tussen *context* en *ik*. Stap je snel in de plek die je wordt aangeboden? Bijvoorbeeld een gat dichten dat een ander heeft laten vallen. Of controleren en rapporteren over de realisatie van beleid, waardoor je vertrouwensrelaties in het veld op het spel komen te staan. Of heb je zo je eigen manier om een draai aan de situatie te geven? Wie ben je het meest geneigd blij te maken: je opdrachtgever, je doelgroep of jezelf? En wie maak je sterker met wat je doet en wie misschien wel zwakker? Wat is je reflex als het echt spannend wordt en hoe effectief is dat? Oftewel, wat is jouw ‘plek der moeite’?

Vragen die gaan over ‘plek’. Welke plek biedt het systeem je aan en welke plek neem je van nature in? Voel je je ‘op je plek’ of juist ‘van je plek’? Dat kun je bijvoorbeeld merken aan je eigen energiehuishouding en die van de mensen om je heen. Het bekendste plekdilemma in adviseren gaat over betrokkenheid versus distantie. Juist het fenomeen ‘plek’ maakt duidelijk wat er zo anders is aan intern adviseren. Adviseren in het belang van het grotere geheel, terwijl je er tegelijk onderdeel van bent. Er zijn spelers in het systeem die een zekere macht of invloed op jou hebben. Op je plek blijven, terwijl je je er soms met zoveel kracht vanaf getrokken voelt, ga er maar aan staan.

Vitaal adviseren is wat er gebeurt als al deze aspecten met elkaar samenspelen en elkaar versterken. Het is wat er gebeurt als je je verbonden weet met je eigen herkomst en drijfveren, met alles wat je geleerd hebt én met de mensen en het systeem waar je voor werkt. Alert op wat er gaande is, op hoe dat op je inwerkt en wat je daarin zelf doet en teweegbrengt. Dat gaat heus niet altijd perfect en er gebeuren natuurlijk voortdurend onverwachte dingen. Vitaal adviseren is het vermogen daarop af te stemmen en dan steeds weer een vitale plek te vinden van waaruit je bijdraagt.

Tot zover mijn kijk op vitaal adviseren. De volgende paragrafen geven een rondleiding langs de literatuur hierover. Die schetst wat we al weten over intern adviseren en waar minder over bekend en geschreven is. Zo krijgt dit boek een plek in het landschap van literatuur over adviseren.

De start is een samenvatting van hoe er de laatste decennia is gekeken naar interne ondersteuning en advisering met name door de managementbril. Dan volgt wat hieraan is toegevoegd vanuit adviseursperspectief, zowel over de rol als over de persoon van adviseur. Dit hoofdstuk eindigt op de plek waar jouw adviescontext en jijzelf elkaar ontmoeten. De opmaat voor de rest van dit boek.

1.2 Intern advies als noodzakelijk kwaad?

Intern adviseren, zoals dat traditioneel gebeurde vanuit stafafdelingen, ligt al decennialang onder vuur. Managementgoeroes en managers praten elkaar graag na als het gaat om klachten over de effectiviteit van intern ondersteunings- en advieswerk. In de jaren negentig van de vorige eeuw pronken grote bedrijven met spectaculaire krimppercentages op de 'hoofdkantoorfuncties', oplopend tot 90 procent.¹ Nederlandse bedrijven als AEGON, DSM en PTT Telecom brengen dan hun staffuncties, zoals de traditionele personeelstaken, vergaand in de lijn onder. Daardoor is er minder staf nodig. De volgende slag is het verzakelijken van de relaties tussen het kernproces en interne ondersteuners en specialisten. Met als meest gangbare variant het Shared Service Center (SSC). En ten slotte blijkt een

steeds groter deel van dit werk te digitaliseren. Alle grote multinationals en non-profitorganisaties zitten al jaren op deze toer en wie niet?

Ook de managementliteratuur creëert van oudsher een beeld van intern advies als noodzakelijk kwaad. Van Lievegoed tot Mintzberg, van Kuning tot Campbell, de klassieke standaardwerken schetsen een weinig rooskleurig beeld van ‘de staf’, zoals het traditioneel wordt genoemd. Een korte bloemlezing ter illustratie.

Bernard Lievegoed beschrijft in zijn beroemde theorie over ontwikkelingsfasen van organisaties het ontstaan van de lijn-stafproblematiek.² In de pioniersfase vormt de pionier/ondernemer zelf de primair sturende en coördinerende factor. In de fase daarna verschuift het accent naar sturing en beheersing via mechanisatie en standaardisatie. Dit leidt als vanzelfsprekend tot specialisatie, aldus Lievegoed. Bij het toenemen van het aantal specialisten komt de eenheid van leiding in het gedrang. Een oplossing hiervoor is de staf-lijnconstructie, waarbij de specialisten in de staf worden geplaatst, met slechts adviserende bevoegdheid. Deze constructie leidt volgens Lievegoed tot lijn-staffricties:

‘Door de deskundigheid van de specialist krijgt het advies bevelskarakter, terwijl de staffunctionarissen in hun eigen afdeling een lijnbevoegdheid krijgen. Bovendien staat de lijnfunctionaris in veel gevallen ten opzichte van zijn collega’s in een adviesrelatie. Het staf-lijnonderscheid vervaagt, omdat men zich er geen raad mee weet. Zolang het onderscheid echter formeel blijft bestaan, duren de problemen voort.’

Henry Mintzberg schetst efficiency, betrouwbaarheid, precisie en consistentie als belangrijkste bijdragen van wat hij de ‘technische staf’ noemt (ICT, Kwaliteit, Engineering, Financiën). Hun taak processen te stroomlijnen, slaat gemakkelijk door naar een obsessie tot beheersing. Met organisatorische verstarring, bureaucratisering en strategische aanpassingsproblemen tot gevolg.

De ‘professionele staf’ (advies op het gebied van HRM, communicatie, organisatie, juridische zaken enzovoort) heeft vakmanschap, beslissingsnelheid en zelfstandigheid als voordelen. Nadelig is de neiging tot eilandvorming. De zelfstandig professionals blijken zich in zulke gevallen dikwijls als een eigengereide en moeilijk aan te spreken en aan te sturen groep te gedragen.

Doede Keuning en Derk Jan Eppink schetsen als potentiële voordelen van de staf het verbeteren van de kwaliteit van de besluitvorming door specialistische adviezen.³ Dit werkt bovendien tijdbesparend voor de lijn. Een gebrek aan toepasbaarheid of een onduidelijke meerwaarde van stafadviezen en/of onvoldoende draagvlak ervoor zijn de nadelen. Een en ander kan leiden tot een negatieve beeldvorming jegens de staf. Daarnaast kan de staf volgens deze auteurs met ‘dwingende’ adviezen in de verantwoordelijkheid van de lijn gaan treden, met onduidelijkheid en competentiefrieties tot gevolg.

Andrew Cambell en Michael Goold laten zien hoe concernstaven waarde kunnen vernietigen.⁴ Dit gebeurt onder meer door beslissingen in de lijn over te doen, horizontale synergie aan organisatieonderdelen op te dringen, de besluitvorming te vertragen, ondermaatse dienstverlening en een autonome en vaak disfunctionele behoefte tot uitbreiding van de eigen invloedssfeer.

Hans van Londen⁵ stelt dat als de staf synergie tussen onderdelen nastreeft, bijvoorbeeld door *best practices* over te brengen van het ene naar het andere onderdeel, dit wringt met de gewenste ondernemingsvrijheid van de onderdelen. De staf moet tegelijk voldoende ruimte laten voor intern ondernemerschap, zodat dit niet wordt verstikt door overijverig stafwerk.

Wat je steeds terugziet bij deze managementauteurs is de noodzaak tot het inzetten van intern adviserende specialisten op enig moment. Dit stelt de lijn in staat zich te concentreren op het kernproces en helpt deze te

stroomlijnen. Maar tegelijk zien ze in deze adviseurs een potentieel ‘paard van Troje’: meer ellende veroorzakend dan dat ze oplossen. De standaardiserende bijdrage slaat door tot verstarring. En het ondersteunen schiet door naar een bepalende of een passieve houding. Wantrouwen, irritatie en stereotypes tussen lijn en advies zijn het gevolg.

Wat opvalt als je even uitzoomt, is dat de managementauteurs zich beperken tot beschrijvende en ten dele verklarende verhalen over hoe het misgaat. Wat vrijwel buiten beeld blijft, is de rol die het management zelf daarbij vervult. Het lijkt haast alsof managers (en managementauteurs!) machteloos toeschouwer zijn en zien hoe een ‘monster’ hen bedreigt, dat ze zelf geschapen hebben. Dat komt wellicht omdat het achterliggende organiseerprincipe niet ter discussie staat: de functiescheiding tussen beslissen, denken en doen. Als de uitwassen hiervan tegenvallen, wordt niet het principe, maar één groepering tot zondebok verklaard. Hoe het dan wel kan en moet met intern advies, blijft mede hierdoor vaag. Het beperkt zich tot terugdringen, verzakelijken en uitbesteden van staftaken. Of dat iets oplost en waarde toevoegt?

1.3 Herwaarderen van intern adviseren

Ondanks het managementgemopper blijkt intern adviseren vaak nuttig en nodig. Groeiende organisaties bereiken steevast een punt waarop professionele ondersteuning en advies noodzakelijk worden. Er ontstaat wildgroei in werkwijzen, systemen, contracten en dergelijke, resulterend in kostenstijging, kwaliteitsverlies of pijnlijke incidenten. De situatie wordt onbeheersbaar. Specialisten en adviseurs wordt gevraagd de situatie te stroomlijnen via slimme systemen en werkwijzen. Ze voegen dus iets toe wat de organisatie dringend nodig heeft.

Maar ook goed ontwikkelde, professionele organisaties hebben soms iets extra's nodig. De managers en professionals van het kernproces concentreren zich op hun eigen verantwoordelijkheidsgebied. Maar wie faciliteert dat en verbindt de lokale systemen en praktijken met wat op andere plekken in het organisatorische netwerk gebeurt?

In alle drukte en complexiteit werkt men gemakkelijk langs elkaar heen. Op allerlei gebied. Kijk maar hoe instellingen in de jeugdzorg of in de veiligheidsketen in hun kernprocessen elkaar slecht weten te vinden. Of kijk hoe het ooit zo roemruchte BSO van Eckart Wintzen, na enige tijd met ‘overheadloze’ businesscellen te hebben gewerkt, behoefte kreeg aan enige centrale ondersteunende capaciteit,⁶ zoals tegenwoordig Buurtzorg dat in bescheiden mate ook heeft.⁷ De veel grotere organisatie Achmea optimaliseert de kwaliteit en kwantiteit van intern advies via eerste-, tweede- en derdelijnstaken, in oplopende mate van specialisatie en concentratie, naar analogie van de gezondheidszorg.

Intern adviseren als activiteit (niet per se als functie) is aan een ware *revival* bezig. Niet in het minst omdat externe adviseurs hebben laten zien hoe makkelijk ze zich verkopen aan deelbelangen van opdrachtgevers in een organisatie. Zonder daarbij de belangen van het grotere geheel in het oog te houden. Zo is een recente reorganisatie binnen de NS met voornamelijk externe adviseurs begonnen. Toen dat niet goed bleek te werken, is gekozen voor interne capaciteit, marginaal ondersteund door externe consultants.

Ondanks de onderlinge verschillen zijn trends en ontwikkelingen waarneembaar in de pogingen om de meerwaarde van intern advies te vergroten (zie tabel 1.1).

Tabel 1.1

Trends en ontwikkelingen op het gebied van intern advies

Minder

Kennisgericht

- Organiseren rond disciplines
- Scheiding tussen lijn en staf
- Onafhankelijke specialisten
- Ondersteuning in vaste structuur
- Verticale carrière
- Vakkennis doorslaggevend

Overnemen

- Zenden en bepalen
- Branden blussen
- Kennis dragen
- Adviseur voert uit
- Bepalen en regelen

Vrijblijvend

- Stafbijdrage is 'overhead'
- Persoonsgebonden kwaliteit
- Gedwongen winkelnering
- Onder hoede van (top)management
- Oriëntatie op bedrijfsfuncties

Meer

Waardegericht

- Organiseren rond klantwaarde
- Adviesrollen voor managers en professionals in het kernproces
- Multidisciplinaire projectaanpakken
- Ondersteunen als interim-verschijnsel
- Lijn-adviesmobiliteit
- Communicatieve competenties

Overdragen

- Instrumenteren en ondersteunen
- Beleidsmatig anticiperen
- Kennis overdragen
- Adviseur coacht en klant leert
- Adviseren, regisseren, bemiddelen

Verzakelijken

- Diensten op tariefbasis
- Service Level Agreements
- Concurrentie met extern advies
- Shared Service Center
- Oriëntatie op bedrijfsprocessen

Deze trends laten op zichzelf een richting zien. Het is echter niet direct duidelijk welke van deze zaken nu echt waarde vergroten en wat niet meer is dan een *managerial* modegril. Zo heeft op het moment van het schrijven van dit boek de gemeente Amsterdam besloten de systematiek van interne verrekening voor een aantal interne adviestaken weer te laten vervallen!

Ook is uit tabel 1.1 niet op te maken welke aanbeveling nu past op welke situatie. Het wordt tijd om de managementbril eens af te zetten en het vraagstuk van effectief intern adviseren door de adviseursbril te bekijken.

1.4 Steunen en sturen vanuit de schaduw

Niet zo heel veel auteurs hebben zich serieus beziggehouden met het verschijnsel intern adviseren. En als dat wel gebeurt, wordt al snel de organisatie, dus de context, als eenheid van analyse verlaten en staat de adviseur centraal. Op zich is het erg de moeite waard eens te kijken wat dit perspectief oplevert.

Om de adviesrol reliëf te geven, kiezen de meeste auteurs voor een vergelijking met extern advies. Leggen we toonaangevende auteurs als Cummings en Worley⁸, De Caluwé en Reitsma⁹, en Block¹⁰ bij elkaar, dan ontvouwt zich het volgende beeld.

De externe adviseur komt met veel prestige binnen, uiteraard onberispelijk gekleed, is erkend specialist op zijn onderwerp en brengt natuurlijk 'een frisse blik'. Tegelijk is zijn oriëntatie om op korte termijn een verschil te maken. De klant heeft nu eenmaal snel bevestiging nodig voor zijn prijzige investering in extern advies. De aandacht van de externe adviseur voor de eigenheid van de organisatie in historie en lokale context is beperkt, evenals zijn aandacht voor de langetermijneffecten van zijn handelen. Dan is hij immers allang weer vertrokken. Ten slotte vormen vervolgoopdrachten en referentieverstrekking zijn meetpunten voor succes.

De interne adviseur daarentegen acteert *low profile*, bedient zich van het gangbare organisatiejargon, is qua kleding aangepast aan de organisatie en zijn positie daarin. Hij spreekt de taal van de voorgeschiedenis van de organisatie en de sleutelfiguren daarin. Hij spreekt ook de taal van het management in termen van doelen, praktische, liefst snelle oplossingen en kosten. De ervaren interne adviseur weet van de teleurstelling die grootscheepse en verwachtingsvol ingezette adviestrajecten onvermijdelijk oproepen. Vervolgoopdrachten, salaris- en positieverbetering en vooral interne reputatie vormen zijn meetpunten voor succes.

Peter Block lardeert dit beeld met een interessante schematische karakterisering van de verschillen tussen interne en externe adviseurs (zie tabel 1.2).

Tabel 1.2 Opvallende kenmerken van interne en externe adviseurs

(naar Peter Block)

Verschillen tussen interne en externe adviseurs		
Kenmerk	Interne adviseur	Externe adviseur
Kleding	Aangepast aan de organisatie en zijn (in)formele plek daarin	Onberispelijk, tikje onconventioneel, om status en eigenheid te benadrukken
Woordgebruik	<ul style="list-style-type: none"> • Meten is weten • Lange termijn • Snel • Praktisch • Doelstellingen • Achtergrond • Kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Interessant probleem • Fundamentele en onderliggende oorzaken • Aanpakken • Confronteren • Uitspitten • Dilemma • Model • Implicaties • Opnieuw beoordelen op bepaald moment in het proces
Persoonlijk leven	Redelijk stabiel, verantwoord en de moeite waard	Een rampgebied
Levensdroom	Verlangen naar de vrijheid en afwisseling van de externe adviseur	Verlangen naar de continuïteit en stabiliteit van de interne adviseur
Onuitgesproken angst	Genegeerd, afgewezen en miskend worden	Genegeerd, afgewezen en miskend worden

Deze verschillen tussen externe en interne adviseurs geven echter nog niet veel informatie over de mogelijkheden en beperkingen vanuit de interne adviesrol. Peter Block, Léon de Caluwé, Elsbeth Reitsma en Hannah Nathans verschaffen hiertoe interessante ingrediënten. Leg ik hun puzzelstukjes en mijn eigen waarnemingen bij elkaar, dan ontstaat het volgende beeld (zie tabel 1.3).

Tabel 1.3 Kenmerken, beperkingen en mogelijkheden van intern adviseren
(geïnspireerd op Block, Nathans, De Caluwé & Reitsma)

Interne adviesrol		
Kenmerken	Beperkingen	Mogelijkheden
<ul style="list-style-type: none"> • Je maakt onderdeel uit van de hiërarchie, waaraan je adviseert • Je bent onderdeel van beleid, cultuur, systemen en werkwijzen waarover je adviseert • Vaak verplichte winkelnering • Je bent permanent deel van (in)formeel netwerk • Positie, taakniveau en interne reputatie bepalen status, invloed en netwerk waar je toegang toe hebt • Je werkt structureel in meerhoeksverhoudingen met klanten, collega's, opdrachtgevers, hiërarchische bazen, vakbazen enzovoort 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gebrekkige contractering</i>: opdrachten vaak moeilijk te weigeren of erg informeel en onduidelijk • <i>Reputatieafbreukrisico</i>: belangrijke klanten kunnen je maken en breken. Je kunt niet uitwijken naar een 'leukere' klant • <i>Control-consultdilemma</i>: de vertrouwensband die advieswerk vraagt, schuurt met de controloopdracht vanuit de leiding • <i>Double bind</i>: om erbij te horen moet je je aanpassen en om te adviseren/veranderen moet je af kunnen wijken. Als je je teveel aanpast, word je 'meubilair', als je te veel afwijkt, word je 'profeet in eigen land' 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bedding</i>: intensieve, duurzame relaties in het werkveld geven een kennis- en vertrouwensvoorsprong • <i>Organisatiekennis</i>: breedte, diepte en historie kennen • Zicht op het 'grotere geheel': op basis hiervan 'alpartijdig' kunnen werken • <i>Strategische kennis</i>: specialistische, organisatiegebonden kennis verhoogt je unieke meerwaarde • <i>Informatiemacht</i> uitbouwen en benutten • <i>(In)formele netwerk</i> benutten voor: <ul style="list-style-type: none"> - lezen en beïnvloeden van krachtenveld: weten hoe de hazen lopen - informatie verkrijgen en verspreiden

Tabel 1.3 (Vervolg)

Kenmerken	Beperkingen	Mogelijkheden
<ul style="list-style-type: none"> • Vaak ontbreekt een formeel contract voor de klus of opdracht, waardoor het informele 'psychologische contract' domineert 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bedrijfsblindheid</i>: neiging om afwijkende zaken als gewoon te ervaren ('zo gaat dat nu eenmaal') en/of gewone zaken als afwijkend te ervaren ('ongelooflijk hoe dat hier gaat') • <i>Gedwongen winkelnering</i>: soms zijn klant en adviseur 'tot elkaar veroordeeld' tegen de wil van (een van) beiden • Interne adviseur moet soms organisatiebrede systematieken 'verkopen'. Dit roept irritatie op bij klanten 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Initiatiefruimte</i>: ruimte om zelf opdrachten te definiëren/creëren • <i>Informele macht</i>: status opbouwen via succesjes, promoties, vitale klussen, coalities, lid van sleutelprojecten, -programma's en -commissies • Vertrouwensrelaties met sleutelfiguren opbouwen • Waardevolle praktijken identificeren en verspreiden

Al met al ontstaat het beeld van een even noodzakelijke als lastige rol. Je hebt permanent te maken met allerlei botsende belangen en opdrachten. De opdrachtgever van je klus wil iets anders dan je hiërarchische baas. Die heeft wellicht weer andere belangen dan je functionele baas. En dan zijn er nog allerlei andere collega-specialisten, managers en andere belanghebbenden met hun inbreng, behoeften en belangen.

De aard van je werk is anderen te ondersteunen en ze sterker te maken. Als interne professional werk je hard en cijfer je jezelf vaak weg uit loyaliteit aan de organisatie waar je deel van uitmaakt. Je opereert vanuit de schaduw om anderen die in het licht staan, veelal managers, te helpen.

Die schaduw biedt gelukkig niet alleen nadelen, maar ook de nodige voordelen. Juist 'onder de radar' blijkt het mogelijk allerlei informatie te verzamelen en te verspreiden, parels te vissen, zaken in de week te leg-

gen, verbindingen tussen personen te maken enzovoort. Vaak activiteiten waar managers, vanuit hun gearticuleerde positie en belang, niet aan toe-komen en niet toe in staat zijn. Kortom, het geheim van je meerwaarde ligt in je loyaliteit aan het grotere geheel waar je langdurig deel van uitmaakt. Maar datzelfde grotere geheel plaatst je ook voor de nodige hoofdbreken. Welke dat zijn en hoe daarmee om te gaan, daarover gaat dit boek.

1.5 Adviseren vanuit het geheel: leeswijzer

Dit boek bouwt voort op de waardevolle inzichten van de hiervoor ge-noemde auteurs en vele anderen. Maar het doet hun werk niet over. Wat het wel beoogt, is erop voortbouwen en een perspectief toevoegen dat tot nu toe onderbelicht is gebleven: je plek als adviseur in systemisch per-spectief. Dat houdt in dat we de organisatie als een levend systeem zien, dat zelf weer onderdeel is van een groter geheel. Ook een netwerk van samenwerkende organisaties kun je zien als zo'n systeem.

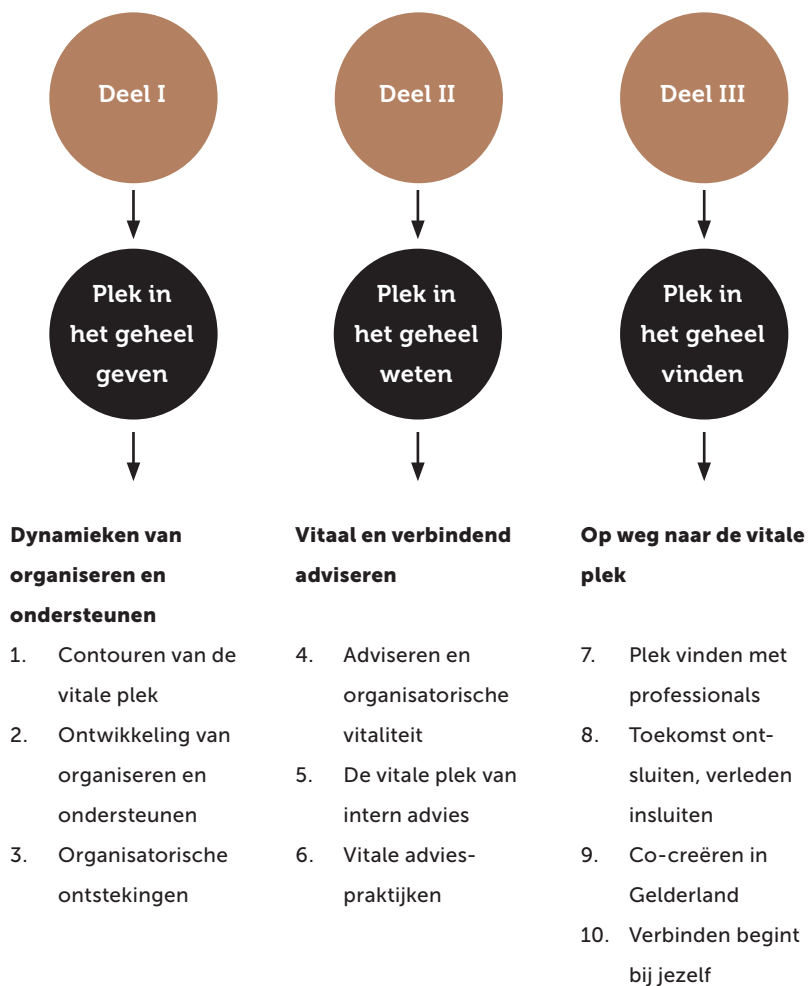
Wat zijn jouw plek en functie in je organisatie of organisatorisch netwerk als professional, specialist en adviseur? Het geeft je ook een andere bril om je bewust te worden van de vitale waarde van intern adviseren. Dit boek wil je helpen de vitale plek te ontdekken van waaruit je adviseert. De plek die waardevol is voor het grotere organisatorische geheel. En die je toegang geeft tot wijsheid en kracht in jezelf.

Deel I 'Plek in het geheel geven' zoomt uit. Door afstand te nemen, ont-waar je welke plek intern adviseren inneemt in het grotere geheel. Dat begint bij de historie. Waar en hoe is intern adviseren ooit ontstaan? Wat voegde het toe, hoe functioneerde het en wat was er toen nodig om effec-tief te zijn? En welke gevolgen had dat? Hoofdstuk 2 geeft de historische bedding die je plek in het heden nog steeds mee bepaalt. Dit hoofdstuk toont de vitale functie en legitieme plek van intern adviseren in verleden, heden en toekomst. Hoofdstuk 3 gaat over de context waarbinnen je als adviseur opereert en beschrijft de organisatie als een levend systeem. Zo'n systeem staat permanent bol van de 'ontstekingen' in het eigen weefsel. Dat geldt voor alle levende wezens en voor organisaties al net zo. Dit cre-

eert eigen dynamieken waarop relatief weinig invloed mogelijk is. Maar waar je al adviserend wel mee te maken hebt! Zo schetst deel I de interessante en tegelijk spanningsvolle systemische bedding van de plek waarop je in je adviesrol functioneert.

Deel II 'Plek in het geheel weten' laat zien hoe de vitale plek van waaruit je adviseert eruit kan zien. En omdat je het pas ziet als je het doorhebt, krijg je in hoofdstuk 4 en 5 nog wat extra brillen om jouw werkelijkheid door te zien. Hoofdstuk 4 beschrijft de diverse adviesplekken in de wirwar van organisatorische ontstekingen. Het laat zien hoe je op de vitale plek een immuunfunctie vervult in het organisatorische weefsel. In hoofdstuk 5 gaan Siebke Kaat en Anton de Kroon verder in op de metafoor van de organisatie als levend systeem. Daarbij laten ze zien hoe je in de praktijk een vitale plek van een onduidelijke of ontbrekende plek kunt onderscheiden en wat je dan te doen staat. Hoofdstuk 6 vertelt aan de hand van praktijkvoorbeelden hoe interne adviseurs zichzelf waardevol maken. En hoe ze het organisatorische weefsel vitaal maken.

Deel III gaat over 'Plek in het geheel vinden'. Het beschrijft de tocht die teams en individuele professionals maken om hun vitale plek te vinden. Hoofdstuk 7 doet dit aan de hand van de Expeditie naar Waarde (paragraaf 7.3), een vertaling van mijn proefschrift over het vernieuwen met professionals, toegesneden op intern adviseren, co-creëren en verbinden. Hoofdstuk 8 geeft een praktijkvoorbeeld van zo'n glibberige, maar waardevolle tocht van een ICT-team in een overheidscontext. Voorzien van reflecties wat er goed en fout ging. In hoofdstuk 9 beschrijft Natasha Groot-Braaksma haar persoonlijke avontuur en experimenten met co-creëren als beleidsprofessional in een groot provinciaal project. Hoofdstuk 10, het laatste hoofdstuk, gaat over ik en zelf. De kernvraag bij co-creëren en verbinden is: hoe kom ik op een 'plek van ontmoeting'? Daarbij neem ik mezelf mee en kom ik mezelf tegen. Hoe maak ik van mijn 'plek der moeite' niet langer het slot, maar juist de sleutel tot ontmoeting? Schematisch gezien, is het boek als volgt opgebouwd (zie figuur 1.2).



Figuur 1.2 Schematische indeling van het boek

Noten

1. Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1994). *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multi-Business Company*. Londen: John Wiley & Sons.
2. Lievegoed, B.C.J. (1993). *Organisaties in ontwikkeling* (achtste druk). Rotterdam: Lemniscaat.
3. Keuning, D., & Eppink, D.J. (1990). *Management en organisatie, theorie en toepassing* (vierde, herziene druk). Leiden: Stenfert Kroese.
4. Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (1994). *Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multi-Business Company*. Londen: John Wiley & Sons.
5. Londen, H. van (1998). *De waarde en waarden van concerns*. Assen: Van Gorcum.
6. Wintzen, E. (2007). *Eckart's Notes*. Rotterdam: Lemniscaat.
7. Blok, J. de, & Pool, A. (2010). *Buurtzorg, menselijkheid boven bureaucratie*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
8. Cummins, T.G., & Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change*. Mason (Ohio): South-Western College Publishing.
9. Caluwé, L.I.A. de, & Reitsma, E. (2010). *Leren adviseren*. Amsterdam: Mediawerf.
10. Block, P. (2010). *Feilloos adviseren*. Den Haag: BIM Media.

Over de auteurs



Gertjan de Groot werkt als docent verandermanagement, stage- en afstudeerbegeleider aan de Hogeschool van Amsterdam. Het hoofdstuk ‘Toekomst ontsluiten, verleden insluiten’ is gebaseerd op zijn werk als teamleider procesinnovatie bij de nieuw gevormde shared-serviceorganisatie op het gebied van digitale informatievoorziening (onder DG Organisatie Bedrijfsvoering Rijk van BZK).

Zijn interesse gaat uit naar dagelijkse routines, interactiepatronen, werkprocessen en werksystemen. Hij is bijzonder geïnteresseerd in de ‘verborgen’ zaken in organisaties en vindt het een sport om die boven water te krijgen. Hij koppelt denken aan doen door de veranderactiviteiten dicht op het dagelijkse werk te organiseren. Hij beschouwt zichzelf als ‘brug’ tussen beschikbare veranderkundige inzichten en de (beperkte) toepassing daarvan in de dagelijkse praktijk. Hij schrijft regelmatig recensies en begeleidt workshops op het gebied van veranderkunde.

g.de.groot@hva.nl en g.j.de.groot@zonnet.nl



Natasha Groot-Braaksma heeft diverse studies afgerond in Engeland (University of Leicester), de Verenigde Staten (University of Kansas) en Nederland (Universiteit van Amsterdam). Tot 2003 had ze verschillende adviesfuncties in het bedrijfsleven. Zo werkte ze voor NAM, DHV, Schiphol, RWS en de gemeente Schiedam aan gebiedsprojecten en publiceerde hier ook over in *Projectie*. Sinds

2003 werkt zij vooral als projectleider bij de provincie Gelderland. Wat haar kenmerkt is de kwaliteit van het resultaat en het daadwerkelijk samen stappen zetten. Open en transparant, snel werkend, met een enorme drive om te leren en vernieuwen in verbinding met anderen: dat motiveert haar. Door ook bewust coaching te vragen, krijgt deze verbinding steeds beter vorm.

Siebke Kaat is afgestudeerd aan de Vrije Universiteit in de Sociale en Organisationspsychologie. Daarna volgden opleidingen in groepsdynamica, systeemdenken, gestalttherapie, contextuele psychologie, loopbaancoaching, organisatie-opstellingen en systeemdynamiek in organisaties. Vanaf 1987 heeft zij eerst als intern en later als extern adviseur gewerkt. Zij wordt vooral gevraagd bij samenwerkingsproblemen die al langer spelen en ondanks interventies niet lijken te willen veranderen. Sinds 2001 is zij vennoot van Pragmavision. Ook is zij gelieerd aan het Bert Hellinger Instituut, waar zij de opleiding Systemisch Intervenieren verzorgt. Momenteel is Siebke als adviseur en teamcoach betrokken bij diverse projecten en verzorgt zij verschillende opleidingen 'Systemisch werken' voor adviseurs en coaches. Samen met Anton de Kroon schreef zij *Systemisch Adviseren - De organisatie als levend systeem* (2013).



Paul Kloosterboer is gespecialiseerd in vernieuwen met professionals. Hij ziet thema's als strategie, cultuur, leiderschap, intern advies of zelforganisatie als patronen in denken en doen. Hij adviseert en coacht leiders en (teams van) professionals bij het ontdekken en realiseren van waardevollere patronen. Zijn proefschrift over vernieuwen met professionals is in 2013 verkozen tot Ooa Boek van het Jaar. Hij is kerndocent 'Meesterschap in Adviseren' bij AOG School of Management. Verder deelt hij zijn ideeën graag in ontwikkelprogramma's van bijvoorbeeld Sioo, Nyenrode Business Universiteit of in company. Voorts is Paul lid van de Wetenschappelijke Raad van de Ooa (Orde van organisatiekundigen en -adviseurs).



In de jaren tachtig studeerde hij economie en psychologie aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Daarna werkte hij als organisatieadviseur bij Holland Consulting Group in Amsterdam. In 1992 sloot hij zich aan bij het adviesbureau Cordes als partner. Sinds 2012 is hij zelfstandig adviseur en werkt hij samen met professionals uit het hele land.

www.paulkloosterboer.com; pp@paulkloosterboer.com



Anton de Kroon werkte – na managementfuncties in meerdere organisaties – veertien jaar als partner van Greep management- en organisatieontwikkeling. Sinds 2007 werkt hij, gelieerd aan het Bert Hellinger Instituut in Groningen, als opleider op het terrein van organisatieopstellingen, systemisch adviseren en coachen. Hij doet dat zowel in Nederland als in enkele landen in Midden- en Zuid-Amerika. Samen met Siebke Kaat publiceerde hij het boek *Systemisch adviseren - De organisatie als levend systeem*. In de zomer van 2015 verschijnt van zijn hand het boek *Experiencias como Coach Sistémico*.
ak@hellingerinstituut.nl



Tijn Ponjee is als organisatiepsychologe erg geïnteresseerd in het gedrag van mensen in relatie tot kruispunten in hun leven, keuzemomenten en ‘life changing events’. Zij houdt zich graag bezig met waarom mensen doen wat ze doen en tot welke keuzes dat leidt. Zij graaft naar de oorsprong en de bron van gedragspatronen en gebruikt hiervoor diverse psychologische invalshoeken, waaronder de leer van karakterstructuren. Dit doet zij in de rol van coach, trainer en adviseur voor Ponjee Advies en in de rol van psycholoog, consultant en trainer voor Van Ede & Partners.



Steven Pont is ontwikkelingspsycholoog, systeemtherapeut en mediator, vaste columnist van onder andere *Het Parool* en het Humanistisch Verbond en voormalig leidinggevende bij verschillende instellingen. Hij geeft lezingen, trainingen en workshops over uiteenlopende – maar altijd aan de psychologie gelieerde – onderwerpen, zoals de systeemtheorie, miscommunicatie en hechting. Hij heeft een aantal vaste intervisiegroepen en verzorgt tevens bijeenkomsten onder de titel ‘Psycholoog in een (mid-)dag’.

Melanie Verheijden werkt als adviseur organisatieontwikkeling voor verschillende organisaties binnen de Rijksoverheid. Melanie is gespecialiseerd in leren in organisaties. Geschoold in het systeem-psychodynamisch perspectief en vanuit een sterke verbondenheid met de bedrijfsvoeringsdisciplines begeleidt ze teams en managers die een volgende stap willen zetten in hun professionele ontwikkeling. Melanie studeerde Politicologie en Franse Taal- en Wetenschappen aan de universiteit van Nijmegen.



Didi van der Weegen was tijdens en na haar studie Cultuur, Organisatie en Management actief als adviseur waar ze onder andere samen met Paul Kloosterboer aan verschillende publicaties werkte. Later was ze werkzaam als opleidings- en trainingsconsultant bij Ahold. Na een aantal wereldreizen kwam ze op haar professionele bestemming aan: het onderwijs. Ze richtte een talenschool op in Brazilië en kwam, in Nederland, via het basisonderwijs terug in de thema's die haar aan het hart liggen: mensenrechten, democratische waarden en een duurzame samenleving. Deze thema's combineert ze momenteel in het vak Maatschappijleer dat ze geeft op een middelbare Daltonschool in Bergen op Zoom.





Anne Marie Weggelaar-Jansen is parttime werkzaam als assistent professor Personal and Organizational Change aan de Erasmus Universiteit, Instituut Beleid en Management van de Gezondheidszorg. Daarnaast werkt zij als zelfstandig organisatieadviseur voor diverse opdrachtgevers aan vernieuwing en verbetering van primaire processen, functioneren van teams en positionering van

de organisatie. Anne Marie is geboeid door veranderingen in processen, techniek en vooral mensen. Ze houdt ervan mensen te prikkelen en te confronteren met hun eigen grenzen in een context van veel warmte en persoonlijke aandacht.

annemarie@weggelaar.com



Annemarie Zijlema was van maart 2008 tot en met juli 2013 werkzaam bij de Rijksoverheid, waarvan de laatste twee jaar als adviseur & projectleider digitaliseringstrajecten onder het team Procesinnovatie (ministerie van BZK). Sinds augustus 2013 is zij woonachtig in Australië en werkt zij als promovendus bij de Faculteit Design, Architecture & Building (School of Design) van de University of

Technology in Sydney (UTS). Daarnaast is zij via een joint PhD-programma ook promovendus bij de faculteit Industrial Design van de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Ze is teamlid van het onderzoeksproject Materialising Memories en doet onderzoek naar digitale en fysieke objecten en het triggeren van persoonlijke herinneringen.

afzijlema@hotmail.com; annemarie.zijlema@uts.edu.au

Adviseren vanuit het geheel

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

Intern adviseren is vooral een rol in de schaduw, dat werkt het best. Niet nóg iemand die met zijn veren pronkt. Maar het is daardoor ook zwaar onderschat. Er is zelfs nauwelijks over geschreven. Terwijl vele duizenden het doen. Elke dag.

Voor hen is dit boek **Adviseren vanuit het geheel**. Met visies en voorbeelden. Over de vitale functie en plek van intern advies. Over de onzichtbare en ongrijpbare kanten ervan. In dienst van het grotere geheel.

Auteurs

Paul Kloosterboer

met medewerking van:

Gertjan de Groot

Natasha Groot-Braaksma

Siebke Kaat

Anton de Kroon

Tijn Ponjee

Steven Pont

Melanie Verheijden

Didi van der Weegen

Anne Marie Weggelaar-Jansen

Annemarie Zijlema

