



# Zijn de competenties van de organisatieadviseur goed ontwikkelbaar?

• Auteur: [Edger Gubbels](#)

**Is een organisatieadviseur te ontwikkelen? De meeste mensen zullen intuïtief 'ja' antwoorden. Maar klopt dat eigenlijk wel? In dit artikel plaats ik kanttekeningen bij het optimisme van 'elke adviseur is ontwikkelbaar' en bied ik tegelijkertijd ook hulp bij het ontwikkelen van de competenties van de organisatieadviseur.**

## **Dé organisatieadviseur bestaat niet?**

Bij de vraag: 'is een organisatieadviseur te ontwikkelen?' volgen terecht vragen als: om welke adviseur gaat het hier? Is deze onervaren of ervaren, wat is zijn of haar rol, wel of niet gemotiveerd, wat willen we precies ontwikkelen etc. In dit artikel richt ik mij met name op het gedeelte competenties van de organisatieadviseur. En dus niet op motivatie, persoonlijkheid, overtuigingen, intelligentie, etc.

De eenvoudige definitie van een competentie, gebaseerd op literatuuronderzoek, formuleer ik als volgt: *'het vermogen om een taak uit te voeren.'*

Wat uitvoeriger gedefinieerd: 'een combinatie van kennis, expertise, gedragsvaardigheden, houding en talent, geïntegreerd in het handelen van de dagelijkse werksituatie. Dit wordt mede aangestuurd door drijfveren, motivatie, persoonlijkheidskenmerken,

overtuigingen, opvoeding, identiteit, geloof en context.' (Gubbels, 2024).

Welke competenties zijn nu onderscheidend voor ons beroep? Het gaat erom wat essentieel is in de functie.

### Hamvragen en mini-onderzoek

Als voorbereiding op dit artikel heb ik gesprekken gevoerd met collega-adviseurs over ons vak en de benodigde competenties in onze functie. Zij stellen dezelfde vragen als hierboven genoemd. Ik ben uitgegaan van de volgende definitie van een organisatieadviseur: "professionals die vanuit een brede beroepsdefinitie ingezet worden om vraagstukken in organisaties te helpen oplossen" (Wagenaar, 2024). En ik heb gebruik gemaakt van drie bronnen om de competenties van de organisatieadviseur te leren kennen: mini-onderzoek; Wagenaar (2024) en BoKS (2022).

Ik wil weten over welke competenties een organisatieadviseur sowieso moet beschikken. De vraag die dan volgt is: zijn deze competenties goed ontwikkelbaar?

### Hamvraag 1:

Wat moet je zeker 'in huis hebben' om je vak goed uit te kunnen oefenen?

Eerste bron: Deze vraag heb ik voorgelegd aan 20 collega organisatieadviseurs uit mijn netwerk. Dat zijn 6 vrouwen en 14 mannen; met 5 tot 35 jaar ervaring in het vak. 12 werken als zelfstandige, 2 als intern organisatieadviseur en 6 bij een bureau. Ze kregen deze vragen voorgelegd:

- Over welke competenties moet een organisatieadviseur beschikken?
- Kies maximaal 8 competenties uit de volgende lijst van 53 (Gubbels, 2024)

Van de 20 gevraagde adviseurs deden er 19 mee het onderzoek.

Uit het onderzoek blijkt dat op vraag 1 erg enthousiast is geantwoord met competenties, persoonlijkheidskenmerken, rollen, waarden en combinaties daarvan. Een samenvatting staat in de eerste kolom van de tabel hieronder. De antwoorden op vraag 2 zijn te lezen in kolom 3 en 4.

Vraag 1: welke adviseurscompetenties zijn zeker nodig?		Vraag 2: welke, max. 8 competenties uit lijst nodig voor organisatie- adviseur?	
Genoemde competentie	Hoe vaak genoemd	Genoemde competentie	Hoe vaak ge- noemd
Analytisch vermogen (10x) Probleemanalyse (2X)	12 x	Probleemanalyse	13 x
Communicatief	9 x	Luistervermogen	12 x
Flexibiliteit Integriteit, respect en ethisch besef Luisteren	9 x	Communicatie Integriteit	10 x
Onafhankelijkheid Organisatiesensitiviteit	7 x	Conceptueel denken	8 x
Creativiteit Durf/leef Omgevingsbewustzijn Samenwerken	6 x	Flexibiliteit Onafhankelijkheid Organisatiebewustzijn	7 x

Besluitvaardigheid Coachen Oplossingsgericht Organiseren Sensitiviteit Visie (hebben/ontwikkelen)	5 x	Klantgerichtheid Omgevingsbewustzijn Oordeelsvorming Resultaatgerichtheid	6 x
-	-	Durf	4 x
12 competenties	3 x	5 competenties	3 x
17 competenties	2 x	9 competenties	2 x
44 competenties	1 x	8 competenties	1 x
In totaal zijn 92 verschillende competenties genoemd		In totaal zijn 37 verschillende competenties genoemd	

## Conclusies

Uit de antwoorden blijkt wel dat de organisatieadviseur een schaaap met 5 poten moet zijn: er worden maar liefst 92 verschillende competenties genoemd. Er is een grote overeenkomst in genoemde competenties als je de uitkomsten van vraag 1 en 2 met elkaar vergelijkt. Maar welke competenties zijn essentieel voor het uitoefenen van deze functie? De respondenten vinden de top 6 competenties:

- Probleemanalyse/analytisch vermogen
- Communicatie, en in het bijzonder luisteren
- Integriteit (respect, ethisch besef)
- Flexibiliteit
- Onafhankelijkheid
- Omgevingsbewustzijn

Disclaimer: natuurlijk valt er wat af te dingen op dit (beperkte) onderzoek. De doelgroep is klein, komt uit mijn netwerk en is daarmee subjectief. Deze resultaten zijn echter interessant in vergelijking met die van Rob Wagenaar in zijn onlangs verschenen boek 'Van beroep organisatieadviseur' en de BoKS (zie noten).

### Tweede bron: Wat zegt Rob Wagenaar?

Wagenaar (2024) geeft een soort van competenties weer. Hieronder samengevat, met tussen haakjes de vertaling ervan in mijn competentietaal:

- Creatief en oorspronkelijk denken (creativiteit, probleemanalyse en oplossingsgerichtheid)
- Parallel verschillende tijdhorizonnen betrekken (conceptueel denken; omgevings- en organisatiebewustzijn)

- Doelgericht prioriteren (plannen en resultaatgerichtheid)
- Voortdurend kritisch zijn (probleemanalyse; luisteren (vragen); feedback geven; confronteren, durf/lef)
- Een onafhankelijke geest (onafhankelijkheid)
- Een hoge kwaliteitsstandaard hanteren (kwaliteitsgerichtheid; integriteit)
- In de omgang een prettige persoonlijkheid (sociabiliteit, sensitiviteit, klantgerichtheid, relativiseringsvermogen, flexibiliteit, aanpassingsvermogen)
- De houding van een betrokken buitenstaander (betrokkenheid; onafhankelijkheid; energie; loyaliteit)
- Een gepassioneerd werker, met een onstuitbare wil om succesvol voor de cliënt te zijn (energie; resultaat- en klantgerichtheid; stressbestendigheid; ambitie)

Wat Wagenaar onder een 'goede adviseur' verstaat en wat deze 'in huis heeft en laat zien', komt aardig overeen met het rijtje top-competenties uit mijn mini-onderzoek.

### Derde bron: wat zegt de BoKS?

Volgens de Body of Knowledge and Skills van de organisatieadviseur (Ooa, 2022) moet de functionaris over een breed scala aan competenties beschikken. Algemene competenties in verschillende fasen met daaronder specifieke competenties. Per fase 3 tot 5 competenties en onder de specifieke competenties vallen weer 'benodigde competenties'.

Alles bij elkaar 191 gedragscompetenties waarover de organisatieadviseur zou moeten beschikken. Duizendpoot, schaap met de 5 poten, alleskunner? Waarin is de organisatieadviseur dan nog onderscheidend? De basiscompetenties (figuur 7.4 BoKS) komen voor een groot deel overeen met de bevindingen uit de eerste 2 bronnen.

**Conclusie:** er is een grote overeenkomst in de resultaten van mijn mini-onderzoek, dat wat Wagenaar beweert over het beroep en de BoKS.

### Hamvraag 2:

#### Zijn deze competenties goed ontwikkelbaar?

Er zijn voldoende opleidingen voor een organisatieadviseur. Maar een opleiding is nog geen garantie voor succes. Veel leer je in de praktijk als adviseur, wat vraagt om de competenties leervermogen, reflecteren en een gezonde dosis nieuwsgierigheid, intelligentie en een 'prettig persoon in de omgang' zijn.

Terugkomend op de top 6 competenties voor de organisatieadviseur: zijn die goed te ontwikkelen of niet? Dat hangt af van een aantal factoren:

### Ontwikkelbaarheid en afhankelijke factoren

Individuele variabelen	Contextuele variabelen
Motivatie	Omgeving
Leervermogen	Organisatievoorwaarden
Competentiekenmerk	Kwaliteit manager/coach/trainer/collega
Intrapersoonlijke belemmeringen*	Extrapersoonlijke belemmeringen*

\*= in de competentie-ontwikkelkaarten vind je o.a. interne en externe blokkades en tips hoe hier mee om te gaan in ontwikkeling. Bron: Gubbels 2007, 2024.

Ik geef hieronder 2 competentievoorbeelden van de ontwikkelbaarheid van top 6 essentiële competenties: die van probleemanalyse en luisteren.

Wat opvalt bij de competentie probleemanalyse, is dat een deel mogelijk is om te ontwikkelen bij de organisatieadviseur, tot een bepaalde grens, bepaald

door de intelligentie. Er is een zeker plafond. Je kunt alleen problemen leren analyseren als je ze ziet, hoofd- van bijzaken kunt onderscheiden, verbanden kunt leggen, etc. Dat vraagt om denkcapaciteit. En wat er niet in zit, kun je niet aanboren.

Dat ligt anders bij luisteren. Die competentie is redelijk tot goed ontwikkelbaar als iemand bereid is om te luisteren, leert specifiek te luisteren, de juiste vragen te stellen, stiltes te gebruiken, momentum leert inschatten, gespreksvaardigheden ontwikkelt etc.

### Hulpmiddel: Ontwikkelkaarten voor competenties

Voor het ontwikkelen van competenties heb ik als hulpmiddel ontwikkelkaarten gemaakt. Ze komen voort uit mijn praktijk van jarenlang gedrag observeren, beoordelen en ontwikkelen (assessment and development). De kaarten kunnen op diverse manieren worden ingezet. In het recent verschenen DOE-boek beschrijf ik 14 manieren om met deze kaarten te werken. Zo'n kaart bevat veel voorbeelden van concreet (in)effectief gedrag, herkenbare blokkades en vele tips om er mee om te gaan. Hiernaast een voorbeeld.

Hoe het kan: voorbeeldcasus toepassing ontwikkelkaart 'delegeren/loslaten'

Ik begeleid samen met een junior-collega een verandertraject bij een klant. Sam is erg nauwkeurig in zijn werk en is perfectionistisch. Hij houdt de dingen bij zich en wil er grip op houden. Sam heeft een groot verantwoordelijkheidsgevoel en is een talentvolle, veelbelovende collega. Hij wil zich blijven ontwikkelen. Maar hij zou meer kunnen én moeten loslaten in zijn rol. Met die hulpvraag ben ik samen met hem aan de slag gegaan.

Eerst hebben we geconstateerd dat je als mens persoonlijkheidskenmerken hebt die op zichzelf niet echt veranderbaar zijn, zoals dat perfectionisme en verantwoordelijkheidsgevoel. Wat wel beïnvloedbaar is, is het 'gevolggedrag' dat daar uit voortvloeit. Daar zijn we aan gaan werken. Eerst samen de 'ontwikkelkaart competentie delegeren' bekeken en samen besproken welk effectief concreet gedrag hij wél laat zien als het gaat om delegeren en loslaten. We beginnen positief. Dat gedrag is er al en daar

# 24

## Competentie: Probleemanalyse

### Definitie

Een probleem ontleden in componenten; de herkomst ervan en de interne samenhang beschrijven. Opsporen van mogelijke oorzaken, verzamelen van relevante gegevens. Hoofd- en bijzaken scheiden.

### Kenmerken

Probleemanalyse is een zogenaamde kwalitatieve competentie. Het zit hem in de kwaliteit van de analyse en niet of iemand het doet of niet, zoals bij initiatief of besluiten. Het vraagt om denkkraft en intelligentie. Je moet hoofd- van bijzaken kunnen onderscheiden en deze kunnen wegen. Welke informatie is relevant en wat niet? Waar zoek je naar en wat laat je bewust links liggen?

**Ontwikkelaarbaarheid:** laag/gemiddeld



De ontwikkelbaarheid is sterk afhankelijk van iemands intelligentie. Om problemen goed te kunnen analyseren heb je 'denkkracht' nodig. Als iemand beschikt over voldoende basisintelligentie is probleemanalyse aan te leren. Maar wat er niet in zit, kun je ook niet gebruiken of aanwenden. Helaas is er dus een zeker plafond.



## Ontwikkelkaart: Probleemanalyse

### Voorbeelden van effectief gedrag:

- Brengt de belangrijke aspecten van het probleem in kaart; stelt vragen die efficiënt de relevante informatie opleveren.
- Onderscheidt feiten van veronderstellingen.
- Geeft de mogelijke verbanden aan (ook de onderliggende en minder zichtbare).
- Legt de juiste oorzaak-gevolg-relaties.
- Weet de witte of lege plekken in de analyse aan te geven.
- Is in staat om relevante informatie te achterhalen (brononderzoek).

### Voorbeelden van niet-effectief gedrag:

- Heeft meteen een oordeel: 'Jumping to conclusions.'
- Luistert niet of te weinig.
- Te snel tevreden met verkregen informatie (terwijl er nog meer is).
- Stelt geen vragen die veel relevante informatie opleveren.
- Vraagt niet door.

### Valkuilen (men schiet erin door)

- Blijft maar informatie verzamelen ook als er al conclusies getrokken kunnen worden ('analyses paralyse').
- Komt niet tot een oordeel of besluit.
- Wil altijd alles weten, gaat tot in oneindige door.
- Verzamelt alleen hoofdzaken, is niet geïnteresseerd in bijzaken of details.
- Schenkt veel te veel aandacht aan enkele details, in plaats van aandacht voor het grotere geheel.

### Interne blokkades en tips om ermee om te gaan:

- **Sterk intuïtief.**  
→ Reserveer telkens bewust tijd en dwing jezelf deze tijd te benutten om zaken te overdenken.
- **Te emotioneel.**  
→ Bedenk dat een oordeel van jou de ander duidelijkheid geeft en daarmee ook rust.
- **Drang om tot actie over te gaan.**  
→ Stem je plan af met anderen in je omgeving en ervaar of zij het ook al tijd vinden voor actie.
- **Vooroordelen hebben.**  
→ Toets deze vooroordelen eens bij anderen en nuanceer zo mogelijk.
- **Denken dat je het al weet (zelfgenoegzaamheid).**  
→ Check je oordeel of ideeën aan de hand van vakliteratuur of bij collega's met verstand van zaken.

### Externe blokkades en tips om ermee om te gaan

- **Onder sterke druk staan.**  
→ Weeg de afbreukrisico's af en neem de tijd die nodig is (zie ook ontwikkelkaart Onafhankelijkheid).
- **Informatie is niet geordend.**  
→ Werk met wat voorradig is en zorg er daarna voor dat er ordening ontstaat.
- **Opdrachtgever wil besluiten en niet eindeloos 'geanalyseer'.**  
→ Maak duidelijk dat de schade door een verkeerd besluit veel meer verlies aan tijd en geld kan opleveren.
- **Je krijgt niet de beschikking over de juiste data om tot een goede analyse te komen.**  
→ Maak de opdrachtgever of degene die over de data beschikt duidelijk dat de gegevens nodig zijn.

## Tips (om de competentie verder te versterken)

1. Zorg dat je niet in tijdnood komt.
2. Bedenk zoveel mogelijk vragen.
3. Luister naar wat de ander zegt en vraag door.
4. Wat zijn feiten en wat zijn meningen/veronderstellingen?
5. Wat is oorzaak en gevolg?
6. Maak een lijst met voor- en nadelen.
7. Besluit niets, maar weeg mogelijke besluiten tegen elkaar af. Betrek anderen erbij.
8. Onderzoek voor- en nadelen van bepaalde besluiten.
9. Neem een besluit en geef vervolgens aan hoe je tot dit besluit bent gekomen (op grond van welke verzamelde feiten/meningen en welke afwegingen).
10. Ontwikkel in vraag- en onderzoekgedrag. Stel iemand beweert: 'Hier is het ziekteverzuim wel hoog', stel dan vragen als: 'Hoe hoog is het?', 'Wat is het percentage?', 'Wat is het gemiddelde?', 'Hoeveel was het de afgelopen periode?', 'Wat zijn de cijfers voor kort- en langdurig verzuim?', 'Wat zegt de benchmark?'

kunnen we op voortbouwen. Afspraken gemaakt over dat gedrag blijven tonen. Maar er is ook gedrag dat niet effectief is. Sam geeft voorbeelden van het niet durven loslaten van werk omdat hij bang is dat de ander het niet kan, dat het niet goed genoeg is, of dat hij faalt als het werk niet als (heel) goed beoordeeld wordt.

We analyseren verder. We komen tot een goede analyse (wat gaat goed en waar knelt het?), vervolgens gaan we tot gerichte acties over. We bespreken samen wat zijn externe en interne belemmeringen zijn. Het blijken vooral interne belemmeringen te zijn. "Ik voel met rot als ik iets overdraag omdat ik er dan geen controle meer over heb"... "denk ik"... "Ik schaam me voor de eventuele negatieve gevolgen als jij of de opdrachtgever het niet helemaal goed vindt"... "Ik denk dat ik het 't beste kan". Na het bespreken hiervan volgt bij Sam het inzicht dat als je wilt leren of ontwikkelen, je in het diepe moet stappen. Daarom maken we werkafspraken om het (loslaat)gedrag te ontwikkelen.

We spreken af dat hij de komende periode 3 taken loslaat en overdraagt aan anderen en dat hij daarbij fouten mag maken. Voor Sam is minder belangrijk hoe hij dat doet; het gaat er bij hem om, dat hij het überhaupt doet. Dus over de drempel stapt. We spreken nog enkele keren af om te evalueren wat goed ging en om enkele oefeningen te doen (rollenspel), om het gedrag te versterken en de competentie te internaliseren.

Zoals hierboven in de casus beschreven, zijn de competentie-ontwikkelkaarten in de praktijk van de organisatieadviseur goed bruikbaar, maar ook bijvoorbeeld via interview of het geven van workshops rondom dit thema. Daarin heb ik afgelopen jaar goede ervaringen opgedaan met onder meer huisartsen, managers, technici, coaches en studenten businessschool en bedrijfskunde.

#### Ontwikkel-TIPS:

1. Vraag om feedback (collega's, klanten etc.)
2. Doe een self-scan op de organisatieadviseur-competenties
3. Pak aan wat je wilt/moet verbeteren
4. Doe dat met begeleiding en juiste tools
5. Maak vlieguren en veranker gedrag
6. Geniet van je verbeterde competentie-techniek

De organisatieadviseur ontwikkelen? Het kan! Het antwoord op de vraag 'Zijn de competenties van een organisatieadviseur ontwikkelbaar?' ligt genuanceerd: het is afhankelijk van diverse factoren. Het hangt af van de persoonlijkheidskenmerken van de adviseur, de intelligentie (plafond), motivatie, in aanwezig competenties, leervermogen, context, belemmeringen, en 'last but not least' de kenmerken van de competentie zelf. Hoe minder persoonsgebonden, hoe meer leerbaar en vice versa. Dus ja, door 'vlieguren maken', met wat hulp als goede begeleiding, ontwikkelkaarten of andere tools, is er absoluut veel mogelijk!

#### Noten/bronnen

- Gubbels, Edger – COMPETENT – DOE-boek met 53 handige competentie-ontwikkelkaarten – Kloosterhof BV, Neer, 2024. ISBN 9789078876441
- BoKS – Body of Knowledge and Skills van de organisatieadviseur, versie 4.0, December 2022, Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs.
- Wagenaar, Rob – Van beroep organisatieadviseur, Kloosterhof BV, Neer, 2024. ISBN 9789078876465



**Drs. Edger Gubbels MSM** is bedrijfskundig andragoog. Werkt ruim 30 jaar als organisatieadviseur (lid ooa), coach en trainer/docent in zowel profit als non-profit. Ontwikkelde de teamscan EDGE®, en schreef boeken over competentie-ontwikkeling. Is verbonden aan Businessschool Netherlands, Huisarts- en Bedrijfskunde Opleidingen Utrecht. Hij is meer dan 12 jaar toezichthoudend bestuurder. Info: [www.edgergubbels.nl](http://www.edgergubbels.nl)