

Impact in advieswerk

Hoe weten we als adviseur eigenlijk dat we impact hebben?

Door Elsbeth Reitsma

Een beknopte weergave

Impact is een begrip dat in het dagelijks spraakgebruik veelvuldig voorkomt. Bijvoorbeeld de impact van crises waarna negatieve gevolgen worden opgesomd of de impact van positief denken, waar juist een gunstig effect wordt beloofd. Een ander voorbeeld vanuit het veranderen en vernieuwen van organisaties is: ‘Spelers met impact zijn sociaal slim, netwerkvaardig, beïnvloedingsvaardig en oprecht.’ (Boonstra, 2018). Vanuit mijn interesse voor advieswerk, de professionele identiteit van de individuele adviseur en de beroepsidentiteit met ankerpunten voor de uitoefening van het vak, richt ik me op adviseurs die zich bezig houden met het functioneren van organisaties. Ik ga ervanuit dat we als adviseurs impact willen hebben. Dat doet de vraag stellen hoe wij eigenlijk als adviseur weten dat we impact hebben¹. Ik vind dit een interessante vraag die uitnodigt tot reflectie: hoe zit dat; wat is erover bekend en hoe verhoud ik mijzelf tot ‘impact hebben in het advieswerk’? Dit artikel verwoordt mijn zoektocht naar antwoorden. Die zoektocht leidde tot gesprekken met vakgenoten, een verkenning naar het begrip impact en naar hoe ‘impact’ in de vakliteratuur voorkomt. De vraagstelling ‘Hoe weten we als adviseur eigenlijk dat we impact hebben’ zal ik in dit essay uitpluizen.

Impact hebben

Een adviseur wees me op de Latijnse etymologie van impact. Die is terug te voeren op het werkwoord ‘impingere’. Dat heeft veel betekenissen; de meest gelieerde zijn: ergens op drukken, stuwen en kracht uitoefenen. Van Dale Groot Woordenboek omschrijft impact als invloed, inwerking en kracht dat van iets uit gaat. Van Dale geeft ook aan dat impact een Engels woord is. En als je gaat spitten in de Engelstalige uitleg, dan blijkt dat het begrip impact in zijn ontwikkeling een lange tijd vooral als werkwoord is gebruikt: ‘to impact’. Impact wordt nu in Angelsaksische literatuur meer als zelfstandig naamwoord gebruikt. Hoewel impact in het dagelijks taalgebruik veelvuldig terug komt ben ik het relatief weinig tegen gekomen in Nederlandstalige vakliteratuur. Het aantal hits voor de zoekwoorden impact en woorden gerelateerd aan consultancy en organisatieadvies is in digitale databases en op internet vele malen hoger voor Engelstalig werk dan Nederlands talig.

Impact als effect

Impact heeft niet per definitie een positieve lading. Denk aan de impact van een kogel, een ruzie, klimaatveranderingen et cetera. Impact kan een bedoelde maar ook onbedoelde of latente uitwerking hebben. Van dat laatste is het voorbeeld dat sommige medicijnen voor ziekte A ook een positieve uitwerking blijken te hebben bij ziekte B en dat wordt vaak bij toeval ontdekt. Als het begrip impact wordt gebruikt, dan staat het vaak synoniem aan effect. Dat is bijvoorbeeld zo bij de goeddoelensector. De toezichthouder goede doelen, CBF heeft vijf vragen geformuleerd waarmee een Goed Doel het eigen ‘impactmanagement’ kan beoordelen. Impactmanagement betekent bij het CBF dat je dat doet wat het meeste effect heeft (kader).

¹ De Orde voor organisatiekundigen en adviseurs (Ooa) verzocht me om een bijdrage te leveren tijdens de Impactdag in 2021. Die Impactdag was bedoeld om goede doelen te helpen met impact maken. Maar dat riep bij de organisatoren direct de vraag op: hoe doen wij dat eigenlijk zelf, als adviseurs?

Doe je de goede dingen – 5 vragen voor impactgestuurd werken

Waarom doe ik wat ik doe?

Kan ik logisch beredeneren waarom ik verwacht dat dit werkt?

1. Hoe weet ik dat wat ik doe ook werkt?
Welke aannames heb ik gedaan en heb ik die kritisch onderzocht?
2. Is dit het beste wat ik doen kan?
Van alle mogelijke oplossingen in deze context en bij deze behoefte, vind ik dit het beste alternatief?
3. Wat is het effect dat ik zie?
Wat heb ik toegevoegd dat niet sowieso was gebeurd? Is dit de verandering die ik hoopte te zien? Welke onbedoelde effecten zie ik?
4. Wat draag ik bij aan een betere wereld?
Doet het er toe: heb ik waargemaakt wat ik had beloofd?

Bron: CBF, 2019.

Impact als sociaal construct

Een andere invalshoek op impact ben ik tegengekomen in een artikel van Lynn Berger over dit begrip in de Correspondent (2021). Als je begrippen als 'output' en 'outcome' met impact associeert, dan kom je er al snel op uit dat de (dus jouw) impact gemeten moet worden. Maar als je impact niet ziet als eenrichtingsverkeer maar als een uitwisseling, als een botsing van werkwijzen en een botsing over wat belangrijk wordt gevonden, dan gaat impact verder dan resultaat en is het ingewikkelder dan resultaat. Dat wordt bijvoorbeeld beoogd in de kunstsector. Het gaat dan om interactie en samenwerking; om met elkaar iets teweeg te brengen. Het kan ook zijn dat de betrokkenen allemaal een ander belang of invulling aan impact geven, maar dat impact uiteindelijk betekent dat er een uitwisseling is ontstaan waarin meerdere doelen zijn gediend. Het vertrekpunt voor 'impact' is dan meer een belofte dan een op voorhand vaststaand resultaat. Harm Klifman (2020) formuleert het nog iets anders: impact is een wens, een verlangen, een hoop misschien. Hij koppelt impact aan professioneel handelen en aan het normatieve kader van een beroepsgroep. Impact is dan wat je achteraf constateert als een aangename of onaangename verrassing.

Impact in advieswerk

Als je met adviseurs spreekt over de impact van hun werk komen diverse beelden en opvattingen op tafel. Zoals in mijn intervisiegroep waar 'de impact van de adviseur' narrigheid opriep. Het bleek dat 'impact' werd geassocieerd met 'maakbaarheid' en als een woord dat in het maakbaarheidsparadigma voorkomt. Een andere adviseur die ik dit voorval vertelde, werd daar weer kribbig over: met impact als maakbaarheidsparadigma wegzetten, doe je tekort aan de 'realisatiekant' van het vak. Impact is juist een bijdrage leveren aan de vermogens van een organisatie, van de mensen; het leidt tot handelen.

In de gesprekken die ik met adviseurs had, kwam ik diverse opvattingen tegen maar het waren vooral de genoemde dilemma's die me het meest aan het denken zetten. Ik kwam er vier tegen:

Dilemma 1: Gaat het om de adviseur of om de klant?

Met andere woorden: mag ik als adviseur de impact bepalen of ligt dat juist bij de opdrachtgever, de direct betrokkenen, bij de niet-klanten (in de betekenis: zij die niet op een verandering en adviseur zitten te wachten (Schein, 2000)) of bij het hele klantsysteem?

Er zijn resultaten uit wetenschappelijk en journalistiek onderzoek die hier ook op ingaan. Die uitkomsten laten zien dat het al dan niet impact hebben contextafhankelijk is. Die impact kan door betrokkenen heel verschillend worden gewaardeerd en ook leiden tot het scheiden der wegen. Er zit een interactief perspectief aan impact, waardoor zowel de betrokkenen in de context als de adviseur iets te zeggen hebben over 'het hebben van impact'.

Dilemma 2: Gaat het om een bestelling leveren of om een leereffect/doorwerking?

Als ik Peter Block (2000) volg dan is het eerste doel van adviseren 'helpen oplossen' door invloed uit te oefenen op een persoon, een groep etc. Dat doe je door succesvolle interventies in te zetten, aldus Block. Het tweede doel van adviseren is om klanten te leren hoe zij het probleem de volgende keer zelf kunnen oplossen. Nu is de vraag of 'een bestelling leveren' en 'helpen oplossen' synoniemen zijn, maar ik vind het onderscheid van Block wel mooi. Het biedt adviseurs de mogelijkheid om zichzelf op de eigen aannames te bevragen: wanneer vinden wij dat we impact hebben? Welk bewust of onbewust doel stellen we zelf?

Dilemma 3: Gaat het om inspanning of resultaat?

De opvattingen in de literatuur en in de praktijk zijn heel wisselend en hebben te maken met het eigen profiel, dus 'waar je van bent'. De adviseur die vanuit de systeemtheorie werkt, zal zeggen: impact heeft te maken met het hoogst haalbare, het best mogelijke. Daarbij gaat het om inspanning. Een heel andere invalshoek heeft de adviseur die de 'high impact consulting'-stroming aanhangt: 'A solution for your client is not enough, it has to work' (Schaffer, 1997). Dat is duidelijke taal, die door de high-impactstroming uit de jaren negentig actief werd uitgedragen. Daar kwam overigens ook weer kritiek op: 'But does it work?' De high-impactstroming werd weggezet als een poging om het werk van (grote) consultancybureaus te legitimeren (zie bijvoorbeeld Wright & Kitay, 2002).

Dilemma 4: Gaat het om de direct zichtbare werking of om de uitgestelde doorwerking

Dit dilemma is door vakgenoten geopperd maar ik heb er niet veel literatuur over kunnen vinden. Mijn eigen ervaring is dat 'het kwartje niet altijd meteen valt'. Of dat de context er (nog) niet naar is en dat de werking onder een ander of gunstiger gesternte alsnog zijn doorwerking heeft. Het lijkt erop dat er aan 'impact hebben' zowel een korte termijn als een langere termijn dimensie zit.

Hoe weten dat je impact hebt als adviseur

In de zoektocht naar het 'weten' kwam ik in gesprek met collega-adviseurs die hierover interessante zienswijzen hebben en het 'weten' praktisch hanteerbaar maken. Ik ben hen schatplichtig voor de vier invalshoeken die ik hierna beschrijf.

Het gemeenschappelijke verandergeloof

In de psychotherapie is het wetenschappelijk onderzoek naar effecten en voorspellende waarde van behandelingen verder dan het onderzoek in het advieswerk naar de effecten van onze interventies. De vraag is of er parallellen zijn. Marijke Spanjersberg zette me op dat

spoor. Zij is gespecialiseerd in samenwerkingsvraagstukken, werkt vanuit de systeembenadering en zij is geïnspireerd door het werk van Scott Miller. De combinatie van het bestuderen van de artikelen die ik van Spanjersberg kreeg (Miller et al, 2007; Sluijs, 2007) en een gesprek daarover leidden tot de volgende inzichten.

Miller cs. (2007) hebben een metastudie uitgevoerd over het effect van behandeling. Wat blijkt: een deel van de klachten van cliënten gaat vanzelf over; er is geen psychotherapie nodig. Bij een deel van de cliënten is de therapie wel nodig om tot herstel te komen. Waardoor kan het effect van die psychotherapie bij die laatste groep verklaard worden? Wat doet ertoe?

Miller cs. vonden het volgende:

- de gehanteerde methode doet ertoe maar in beperkte mate;
- de geloofwaardigheid van de behandelaar in het uitvoeren van de methode doet er meer toe: ziet/ervaart de cliënt de behandelaar als een expert in de methode;
- de relatie tussen de cliënt en de behandelaar doet er het meeste toe. De 'fit' tussen cliënt en behandelaar gaat er dan om dat zij beiden geloven dat de gehanteerde methode en de behandeling gaat leiden tot herstel. Het gaat dus om: is er hetzelfde verandergeloof?

De conclusie van de metastudie is dat de methode de brandstof is voor de geloofwaardigheid van de behandelaar en/of het gemeenschappelijke verandergeloof.

Zou dat wat in de psychotherapie is gevonden ook voor het advieswerk kunnen gelden?

Als ik een gedachtenexperiment uitvoer en dat aan 'impact' verbind, kom ik tot de volgende redentatie:

- zou het zo kunnen zijn dat wij impact hebben bij en met klanten als we de gehanteerde methode/kennis en kunde onder de knie hebben;
- en we meer impact hebben als de klant ons ervaart als expert op ons vakgebied: onze geloofwaardigheid in de uitvoering;
- en we de meeste impact hebben als we als klant en adviseur hetzelfde verandergeloof hebben?

Dit gedachtenexperiment vind ik interessant omdat als dit zo zou zijn, we in de eerste fasen van het adviestraject veel te verkennen en te investeren hebben om dat verandergeloof te onderzoeken. Ik kan me nauwelijks voorstellen dat je in één intakegesprek een doorwrocht beeld hebt van elkaars verandergeloof. Die verkenning zal verder in het adviesproces als metavraag doorlopen en daarmee ook als toetssteen of je impact hebt en kunt hebben.

Het gebruik van valideringsstrategieën

Bij deze tweede invalshoek over het 'weten dat je impact hebt', zitten we wat verder in het adviesproces. Namelijk op het moment dat een advies wordt geformuleerd of dat de adviseur zich handelingen (interventies) voorneemt. Kernvraag is dan: 'hoe weet je dat jouw advies of jouw voorgenomen handelingen gaan werken?'. De best beschikbare kennis om die vraag te beantwoorden is in het advieswerk lang niet altijd generieke wetenschappelijke kennis. Adviseurs hebben echter wel ervaringskennis op basis waarvan ze beredeneren en weten dat adviezen en handelingen gaan werken. Joan van Aken en Karin van Ginkel noemen dat valideringsstrategieën (Van Aken en Van Ginkel, 2021). Ze hebben bij adviseurs op systematische wijze uitgevraagd wat adviseurs doen om hun handelingen te valideren. In

het kader staan tien voorbeelden van valideringsstrategieën. Ik vind het interessant dat een adviseur actief op zoek kan gaan naar het weten of iets wel of niet gaat werken, of geformuleerd in het licht van dit essay: op zoek gaat naar hoe je impact kunt hebben.

Valideringsstrategieën: hoe weet je dat jouw advies of handeling gaat werken?

1. Logica:
de uitkomst volgt logisch uit de voorgestelde stappen als de klant goed uitvoert wat je hebt voorgesteld en als je kunt verwachten dat hij dat kan en wil;
2. Advocaat van de duivel:
ga nauwkeurig na waarom de uitvoering van het advies juist niet zou gaan werken;
3. Case-based reasoning:
het vergelijken met andere gevallen waarvan je de uitkomst kent;
4. Membercheck:
het overleggen met leden van de klantorganisatie over de kans van slagen van jouw voorstellen;
5. Collegiaal consult:
gebruik maken van de ervaring van gerespecteerde collega's;
6. Spelen met alternatieven:
wat zou ik adviseren als ik dit advies niet kan of mag geven?
7. Conditioneren:
tevorens (geheel of deels) het advies of de handelingen bespreken met belangrijke belanghebbenden;
8. Beoordeel de 'kleur' van je advies:
welke (verander)kleurendruk heeft je advies; zou een andere (combinatie) van kleuren beter kunnen werken?
9. Generieke domeinkennis:
kennis over het domein waar het probleem speelt, kan inzichten geven in wat wel en wat minder werkt in dat domein;
10. Mechanismes:
Waardoor zal deze handeling in deze context de beoogde uitkomst genereren?

Van Aken & Van Ginkel (2021).

Professional judgment

Voor de derde invalshoek over hoe we weten dat we impact hebben, zitten we ook verder in het adviesproces. We zitten in de fase dat er veel op tafel (expliciet) en/of onder tafel (impliciet) ligt: bevindingen, uitkomsten uit gesprekken, documentatie en waarnemingen. Maar hoe ga je met die veelheid om als er geen regels zijn of geen geëxpliciteerd referentiekader is om te bepalen wat goed, minder goed of zelfs slecht is? Dat komt met regelmaat voor in het advieswerk. Hoe kunnen we dan iets weten over impact?

In een gesprek met Manon Ruijters en Björn Prevaas introduceerden zij het begrip professional judgment. Dat begrip is verbonden met het begrip professionele identiteit waar Ruijters zich als lector en hoogleraar intensief mee bezig houdt. Professional judgment speelt in de situaties waarbij er geen expliciete wegingsregels zijn en dan gaat het om ons afwegingsvermogen. Bij het afwegen zullen meerdere alternatieven langs komen. Het komt dan aan op het vermogen van de adviseur om de rijkheid onder woorden te brengen en deze met anderen te bespreken en te documenteren. Impact hebben is dan: de rijkheid van de

weging kunnen maken en deze kunnen expliciteren: ‘wat is voor mij waar en waarom?’. En vervolgens dat ten dienste stellen van de klantorganisatie(s); ten dienste van hun vermogen om adaptief te zijn, te handelen, innovatief en lerend te zijn. Het mooie van deze invalshoek vind ik het appèl op vakmanschap, op professionaliteit. Bij wijze van spreken al je hebben en houvast inzetten om voor situaties die zich niet eerder hebben voorgedaan op een zo professioneel mogelijke wijze tot impact te komen.

Monitoring en feedback

Voor de vierde invalshoek komt de geestelijke gezondheidszorg weer in beeld en het gedachtegoed waar Spanjersberg me op wees. Er is onderzoek gedaan naar de meest – voor deze gelegenheid noem ik het maar – impactvolle psychiater; een aantal jaar na diens afstuderen. De uitkomst is dat het niet gaat om de meest hard werkende, uren draaiende psychiater, degene die zijn vakliteratuur het beste bijhoudt, degene die onderzoek doet of een variatie in de populatie cliënten heeft. Wat blijkt: de psychiater-met-impact is heel goed in het ophalen van feedback bij zijn cliënt. Er zijn twee instrumentjes die daarbij behulpzaam zijn: de Outcome Rating Scale (ORS), waarbij de cliënt aangeeft hoe het in de afgelopen periode met hem ging en de Session Rating Scale (SRS) (Boezen-Hilberdink, 2017). Die laatste is voor het advieswerk interessant.

De SRS is een korte zelfrapportage vragenlijst en gaat over de interactie tussen cliënt en behandelaar. De schaal bestaat uit vier elementen: de kwaliteit van de therapeutische relatie, de mate van overeenstemming in doelen tussen patiënt en therapeut, de mate van overeenstemming in aanpak en werkwijze en een algehele beoordeling van de sessie. Voor adviseurs lijkt het me interessant om een dergelijke benadering te gebruiken gaande het adviesproces, om te peilen of je als adviseur impact hebt. Het geeft je informatie over of dat wat je voor en met ‘de klant’ (opdrachtgever, de mensen waarmee je werkt) hebt gedaan werkzaam was. En ook over: wat had ik beter kunnen doen?

Reflectie op het impactbegrip in advieswerk

Ter afsluiting destilleer ik een aantal lijnen die op basis van het ‘uitpluiswerk’ zicht kunnen geven op hoe we als adviseur weten dat we impact hebben. Vervolgens zal ik een vraag beantwoorden die mijzelf aangaat en ik als ‘honderdduizend dollarvraag’ ervaar, namelijk: hoe zie ik dat zelf; wanneer weet ik als adviseur dat ik impact heb?

Het begrip impact is een begrip dat in zijn algemeenheid en ook bij adviseurs discussie oproept en verschillende invullingen kent. Om ‘impact’ bij adviseurs te kaderen vind ik het van belang om impact aan de variëteit in stijlen van adviseren te relateren. Daarom heb ik voor een werkdefinitie gekozen waarbij het handelen van de adviseur centraal staat – dus: wat *doet* die adviseur om impact te hebben. De werkdefinitie die ik heb geformuleerd luidt: ‘impact hebben is de resultante van de uitwerking van het eigen handelen van de adviseur, de keuzes die de adviseur maakt, de wijze van aanwezigheid en dat in relatie tot de context van de organisatie(s) waar de adviseur werkt’. Deze werkdefinitie gaat uit van de pluriformiteit onder adviseurs met een eigen ‘wijze van aanwezigheid’ van de adviseur en een variëteit aan werkcontexten. De werkdefinitie is mijns inziens van toepassing op interne en externe adviseurs evenals degenen die frequent een adviesrol in hun functie hebben.

Wanneer is er sprake van impact

Dilemma's die de adviseurs die ik sprak frequent aan de orde stelden, betroffen: 'het al dan niet op bestelling leveren' en of het 'om de inspanning of om het resultaat' gaat. Het CBF formuleert voor de goededoelensector de vraag: doet het er toe; heb ik waargemaakt wat ik had beloofd? Voor de adviseur zou dat zijn: heb ik de bestelling geleverd? En: heb ik het afgesproken resultaat behaald? Voor goede doelen, die verder af staan van hun 'sponsors' dan adviseurs van hun klanten, kan ik me voorstellen dat je de vraag naar het waargemaakte effect aan jezelf stelt. Maar voor het adviesvak lijkt me dit te schraal. Kijkend naar de vier invalshoeken over het weten dat je impact hebt, doen het gemeenschappelijke verandergeloof, het afwegingsvermogen, de checks op de werkzaamheid van handelingen en de periodieke vraag naar feedback er meer toe, dan het meten van het effect in termen van het realiseren van een bestelling of resultaat. Er zijn diverse tussenstations die klant en adviseur samen hebben te bereiken. Er zijn tussenresultaten en ook momenten van terugval; klant en adviseur hebben daar samen hun waardering aan te geven.

Wie gaat er over impact

'Wie gaat of gaan er over impact?', dat is een veelgenoemd dilemma dat ik tegenkwam. Als je ervan uit gaat dat de adviseur het meeste impact heeft als de klant en adviseur hetzelfde verandergeloof hebben, dan gaan zowel klant als adviseur over impact. Ook bij het gebruik van valideringsstrategieën, professional judgment en het vragen om feedback is er altijd interactie met anderen, de klant in de brede zin van het woord. Mijn conclusie is dat de vraag of we weten dat we impact hebben, niet beantwoord kan worden zonder de inbreng en het perspectief van kantzijde. Maar omgekeerd geldt hetzelfde: de adviseur die zich bijvoorbeeld niet bewust is van het eigen verandergeloof, zich niet bewust is van de uitwerking van het eigen handelen en de eigen aanwezigheid, komt niet toe aan het onderzoeken en verwoorden van de eigen positie en de impact daarvan. Deze adviseur houdt zich niet bezig met het (kunnen) weten of hij/zij impact heeft. De vraag naar impact vergt mijns inziens (ook) een actieve en onderzoekende opstelling van de adviseur.

De honderdduizend dollar vraag

En dan de honderdduizend dollar vraag: wat vind ik er zelf van? Vanuit het belang om als adviseur ook positie in te nemen. De vraag 'hoe weet ik als adviseur dat ik impact heb?' formuleer ik in de vorm van een redenatie. Ik zie die redenatie als een proeve:

- Het uitvoeren van het advieswerk is een vak – ik identificeer mij met dat vak. Voor mij is het adviesproces als ruggengraat voor werk wezenlijk om mijzelf en de klant bij de les te houden. Dat is het begin van impact hebben.
- Daarbij vind ik het belangrijk om te weten en te expliciteren 'waarvan ik ben'. In mijn geval sta ik op de schouders van Habermas (communicatief handelen; leefwereld en systeem), Hannah Arendt (nataliteit; er is (bijna) altijd een nieuw begin), De Caluwé & Vermaak (kleurendrukdenken). Hen draag ik met me mee. Dit is een indirecte bijdrage aan het hebben van impact en het is in mijn geval niet voldoende:
- Ik adviseer in de gezondheidszorg; diepgaande branchekennis is voor mij een voorwaarde om impact te kunnen hebben.
- Vanuit het perspectief van de klant vind ik het belangrijk dat wij een gemeenschappelijk verandergeloof hebben, of minimaal op metaniveau daarover

kunnen praten. Dit is een belangrijke basis om samen impact te hebben. Als dat niet kan of lukt, dan verlies ik aan impact.

- Voor een klant vind ik het ook belangrijk te weten dat hij/zij mij moet hebben voor: 'als je iets wilt en het snijdt hout, dan gaan we het doen ook'. Als een klant mij daarvoor niet wil hebben maar voor iets anders, dan verlies ik aan impact.
- Monitoring en feedback – systematischer dan dat ik nu doe – vind ik interessant om nader in de praktijk te verkennen, omdat mijn veronderstelling is dat dat impact bevorderend is. Ik denk dat ik dan meer zicht houd op het 'weten of ik al dan niet impact' heb.

De beantwoording van honderdduizend dollar vraag overziend, kan ik vooruit met het schaven aan mijn eigen impact. Ik hoop dat collega adviseurs - intern, extern of met een adviesrol in hun functie - hier ook mogelijkheden toe zien. 'Hoe weet je als adviseur eigenlijk dat je impact hebt?' is een prachtig vakvraagstuk, dat zich in ieder adviestraject voordoet.

Met dank aan:

Raoul Schildmeijer voor het stellen van de vraag over impact in advieswerk.

De collega's van C3 adviseurs en managers, het Platform Advieskwaliteit en allen die hun visie op de vraagstelling wilden delen.

Marijke Spanjersberg, Manon Ruyters en Björn Prevaas voor hun meedenken over hoe je kunt weten dat je impact hebt.

Bronnen/literatuur

- Aken, Joan van & Karin van Ginkel (2021). EBP, de sleutel voor effectieve managementacties? In: *Holland Management Review*. 38 (199), september/oktober, p. 84-86.
- Berger, Lynn (2016). Het toverwoord van deze tijd is 'impact'. Maar wat betekent het? *Correspondent*. <https://decorrespondent.nl/4183/het-toverwoord-van-deze-tijd-is-impact-maar-wat-betekent-het/139373377-cc1962be> Geraadpleegd augustus 2021
- Block, P. (2000). *Flawless consulting. A guide to getting your expertise used*. New York: Jossey Bass/Pfeiffer.
- Boezen-Hilberdink, Liesbeth Pauline Janse, Maarten van Dijk & Marc Verbraak (2017). De Outcome Rating Scale en de Session Rating Scale. De psychometrische eigenschappen van de Nederlandse versies. In: *Directieve therapie*. Jaargang 34, nr. 1, p. 15-33.
- Boonstra, Jaap (2018). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Deventer: Management Impact/Vakmedianet.
- CBF (2019). *Een vuist voor impact; 5 vragen om je impactmanagement te beoordelen*. CBF, Amsterdam.
- Cummings T.G. & C.G. Worley (2005): *Organization development and change*, 8th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Giebel, Marek (2020). External Consultants and Innovation. *Academy of Management*: 29 Jul 2020 <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2020.198>.
- Hellema, Peter & Joop Marsman (1997): *De organisatieadviseur. Opkomst en groei van een nieuw vak in Nederland 1920 –1960 – 'Ik zie, ik zie wat jij niet ziet'*. Amsterdam: Boom.
- Klifman, Harm (2020 februari). Impact is geen project; Hoedt u voor profeten en waarzeggers. *Managementsite*. Geraadpleegd: augustus 2021. <https://www.managementsite.nl/impact-geen-project>
- Man, de Ard-Pieter; Marguerithe de Man & Annemieke Stoppelenburg (2015). *Naar een revival van de interne adviseur? Over poortwachters, makelaars en partners*. Utrecht: Sioo.
- Miller, Scott; Mark Hubble & Barry Duncan (2007). Supershrinks: What's the secret of their success? In: *Psychotherapy Networker*. November/December: p. 27-56. www.psychotherapynetworker.org. En vervolgens in: Miller, Scott & Hubble, M. & Duncan, Barry. (2008). Supershrinks: What's the secret of their success?. *Psychotherapy in Australia*. 14. 14-22.
- Patrick R. Pinto, Patrick R. & Sara L. Noah (1980). 'Internal vs. External Consultants: Background and Behaviors. *Academy of Management Proceedings*. Geraadpleegd juli 2021; te downloaden als lid van de Academy of Management. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.1980.4976140>
- Raad voor de Journalistiek (1993). *Uitspraak 1993/11*. De zaak Terpstra en Tukker tegen Theo Nijenhuis en Esther Hageman.
- Radnor, Zoe & Joe O'Mahoney (2013). The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector. In: *International Journal of Operations & Production Management*. Nr. 33, 11/13, p. 1555-1578.
- Schaffer, Robert H (1997). Looking at the 5 fatal flaws of management consulting. In: *The Journal for Quality and Participation*. Jaargang wo Nr. 6, p. 8-25.
- Schein, Edgar, H., (2000): *Procesadvisering*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Sluijs, Lucia H. van der (2007). Wat werkt in therapie? Tweedaagse workshop met Scott Miller, georganiseerd door het Platform Systeemtherapie Noord Nederland te Haren (Gr) op 5 en 6 oktober 2006. In: *Systeemtherapie*. Jaargang 19, nr. 2 juni, p. 116 -118.

Twist, Mark van (2019): Complementaire professionaliteit?. *Column 1 oktober 2019 op website Ooa*.

Vermaak, Hans (2022). Lekker onverstoorbaar werken aan je kennis en kunde. In: *Aan de Orde*. Nr. 1, pg 18 -21.

Wright, Christopher (2009): Inside out? Organizational membership, Ambiguity and the Ambivalent Identity of the Internal Consultant. In: *British Journal of Management*. Vol. 20, p. 309 – 322.

Wright, Christopher & Jim Kitay (2002). 'But does it work?'. Perceptions of the impact of management consulting. In: *Strategic Change* 11, 271 – 278. Published online in Wiley InterScience.