

Het leren van vier generaties organisatieadviseurs

Een kettingbrief

Marjo Dubbeldam, Elsbeth Reitsma, Marloes van der Werf en Carlijn Tempelaars

Wat kenmerkt het leren van vier generaties organisatieadviseurs? Welke overeenkomsten zijn er en wat zijn de verschillen? Opvallend is dat het adviesvak zijn fascinatie behoudt voor elke leeftijd, met welke ervaring dan ook, ook al veranderen de context, de wijze van leren en de werkomgeving. Dat maakt dat de auteurs van dit artikel blijven leren, blijven werken aan de ontwikkeling van ons vak, blijven zoeken naar andere paradigma's en perspectieven, en consequent reflectie plegen op het eigen handelen.

Inleiding

Een jubileum vraagt om een terugblik. Deze bijdrage is een terugblik op het leren van vier generaties organisatieadviseurs. In professionele en persoonlijke verhalen beschrijven we hoe onze manier van leren zich de afgelopen decennia heeft ontwikkeld. We laten zien wat de overeenkomsten en verschillen, de ontwikkelingen en de rode draden zijn. Het resultaat is een soort kettingbrief van het leren. Het product van een gelegenhedcoalitie van vier gedreven professionals die samenwerken, leren, onderzoeken en ontwikkelen en een fascinatie hebben voor het vak van organisatieadviseur. Adviseurs die overigens opvallend veel gemeen hebben: alle vier werken ze zelfstandig of runnen een eigen bedrijf, zijn ze lid van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en rolden ze het vak in, op zoek naar iets anders en waardevollers dan dat wat er tot dan toe was in hun carrière. We nemen u mee in vier verhalen over ons leren, waarbij de oudste opent. Daarna volgen Elsbeth, Marloes en Carlijn.

Marjo Dubbeldam

De vragen 'Wat leer ik?' en 'Hoe leer ik?' stuurden me terug in de tijd. Hoewel lezen, leren en werken voor mij een vanzelfsprekende eenheid vormen, wilde ik de theorie bij het in kaart brengen van mijn leerprocessen de hoofdrol geven. Daarnaast was het plan

te achterhalen hoe opleidingen, netwerken en besturen – en niet te vergeten sponsors en rolmodellen – mijn leerprocessen beïnvloed hebben. In de veronderstelling dat mijn eerste werkplekken de meeste impact hebben gehad, besloot ik die te verkennen: het wetenschappelijk bureau van PTT, de hoofdafdeling Bedrijfsorganisatorische Zaken van het telefoondistrict Amsterdam en de afdeling Organisatie van de provincie Gelderland.

Centrale Afdeling Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek (1979-1984)

Het nieuwe hoofd van de afdeling van PTT Telecom waar ik tijdens en na mijn studietijd als telefoniste werkte, werd mijn eerste sponsor. Hij regelde een plaats in het projectteam van Centrale Afdeling Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek (CASWO) te Den Haag, dat bezig was met de voorbereiding van een COB/SER-experiment in Amsterdam. Bij COB/SER-experimenten, ingesteld door het 'tweede' kabinet-Den Uyl, ging het om het introduceren van medezeggenschapsactiviteiten in het bedrijfsleven. In het Telecomcommunicatiedistrict Amsterdam deden de Binnendienst en Algemene Zaken mee, samen ruim zevenhonderd mensen. De inzet was dat elke afdeling eventueel met hulp van adviseurs een eigen medezeggenschapsexperiment zou ontwikkelen.

De vraag was of ik de procesbeschrijving van het experiment kon leveren. Wat zo'n procesbeschrijving inhield, was niet direct duidelijk. Dus besloot ik, op basis van wat bij elkaar gesprokkelde literatuur over medezeggenschap en besluitvorming, dat het een objectief verslag, rapport of nota van een onderzoek moest zijn. Na de officiële aanmelding van het experiment bij de SER werd ik verantwoordelijk voor het opstellen van de experimenteerplannen van de afdelingen, de tussentijdse rapportages en daarna de eindrapportage en evaluatie van het gehele project. In het laatste jaar kreeg ik ook de begeleiding van een aantal deelplannen van de afdelingen toebedeeld.

Wat ik van die eerste klus leerde? Vooral dat initiatief nemen loonde. Het zelfstandig werken en de autonome positie zorgden voor veel vrijheid. Je kon zaken zelf regelen en hoefde niet te steeds om hulp of advies te vragen. Als nieuwkomer in het vak werd ik behandeld als volwaardig lid van het projectteam, maar ik hoorde niet bij de afdeling. Dat betekende geen introductie, werkoverleg, opleiding of beoordelingen. De projectleider was mijn aanspreekpunt. Van hem kwam de informatie over het werk van de afdeling en wat er speelde, en hij zette me op het spoor van een bijzondere opleiding: de Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde en Bestuurskunde (Sioo).

Het beeld dat ik kreeg van advieswerk beviel me en mijn afdronk was positief. Nu ik erop terugkijk, was het op de inhoud beduidend minder. Van die literatuurstudie herinner ik me een helder verhaal over werkoverleg en medezeggenschap (Ramondt, 1974). Ook Maslov (1943) maakte indruk, maar zijn behoeftenpiramide werd in het projectteam als te gedateerd betiteld. Enige discussie over een boek, model of een ordeningsprincipe kan ik me niet herinneren. De opzet voor het experiment was simpel: er kwam een stuurgroep waarin directie, stafafdelingen en ondernemingsraad vertegenwoordigd waren, inclusief de bazen van de hoofdafdelingen en de adviseurs van het CASWO-projectteam. Bij de afdelingen werd de vraag neergelegd waar ze aan wilden werken, zodat de plannen ook daadwerkelijk 'van onderop' zouden komen.

Bedrijfsorganisatorische zaken Telecommunicatiedistrict Amsterdam (1984-1989)

Toen het COB/SER-experiment de einddatum naderde (begin 1984), werd ik officieel teruggeplaatst naar Amsterdam en kreeg ik een functie als organisatieanalist. De verschillen waren groot: op deze afdeling hadden tien van de veertien collega's geen wetenschappelijke achtergrond. Het merendeel kwam van uitvoerende afdelingen en kende het PTT-bedrijf van binnenuit. Maar er was wel een introductie. Het voorzitterschap van het werkoverleg rouleerde en per jaar was inschrijving mogelijk op zes adviescursussen. Er werd niet geacquireerd; wat binnenkwam waren structurering- of reorganisatievragen.

Dit waren bij uitstek de jaren van de overzichten (Chin & Benne, 1983), modellen zoals het 7S-model van Peters en Waterman (1982), de configuraties van Mintzberg (1979) en Morgans 'images' (1986). Literatuur die houvast bood en bruikbare informatie opleverde over zaken als 'span of control', vormen van informatievoorziening en de cultuur. Tegelijkertijd ontstond er een voorzichtige beweging richting organisatieontwikkeling. Het gedachtegoed uit *De voorkant van het automatiseren* (Morssink & Kranendonk, 1984) – de werkelijkheid is niet in een checklist te vangen en de gebruiker staat altijd centraal – maakte zo'n indruk op me, dat ik na de cursus een voorstel schreef voor een proef met kantoorautomatisering. Die er overigens niet kwam, omdat de directie bang was voor banenverlies.

Dit waren ook de jaren van de emancipatiebeweging en positieve actie. Moss Kanter (1977) zette de toon toen ze in *Men and women of the corporation* de organisatie omschreef als een 'battleground of the sexes'. Zij benadrukte dat rolmodellen, netwerken, flexibele structuren en trainingen voor leidinggevenden bij uitstek de middelen zijn om de positie van vrouwen te versterken. Dus ging ik op speurtocht naar netwerken. Landelijk bleken er

Ideeën en verbetervoorstellen werden meestal opgehaald uit de organisatie en met anderen verder ontwikkeld

al een paar jaar een netwerk voor vrouwen in hogere functies te bestaan (de Stichting Vrouwen netwerk Nederland), evenals een netwerk voor vrouwelijke organisatieadviseurs. Grote koepelorganisaties als de Vrouwenalliantie en de Nederlandse Vrouwenraad deden goed lobbywerk. De gemeente Amsterdam had, net als de centrale directie van KPN, een emancipatiewerker die onder andere literatuurlijsten liet circuleren. Er functioneerde een Vrouwenoverleg, dat projecten opzette zoals een film over vrouwen bij PTT en een tentoonstelling van kunst van PTT-vrouwen. We ontwierpen bijvoorbeeld trainingspakken met 'Achter elke succesvolle vrouw staat zijzelf' op de rug en in wervingsadvertenties kwam 'v/m' te staan, in de plaats van 'm/v'.

In mijn laatste jaar in Amsterdam werd ik toegelaten tot de tweejarige opleiding van Sioo en dat ontregelde alles. Er volgde niet alleen een andere baan, maar ook een nieuwe

relatie. De inhoud van het vak en het belang van publiceren (bijvoorbeeld in *M&O*) kwamen steeds nadrukkelijker aan de orde. En auteurs als Watzlawick, Weakland en Fish (1974), Weick (1979), Levy en Merry (1986), maar ook Berger en Luckmann (1966) en Otto en De Leeuw (1989) introduceerden een nieuwe wereld, intrigerende manieren van kijken en (voor mij verwarrende) begrippen als sociaal constructivisme, organisatiegeheugen en 'double-loop learning'.

Afdeling Organisatie Provincie Gelderland (1989-1996)

Bij de provincie Gelderland ontdekte ik hoe weerbarstig een overheidsorganisatie kan zijn. Het bleek volstrekt normaal om op vrijwel alle niveaus subtiel verzet te plegen tegen vrijwel alles. Met de kennis van nu uitte zich dat in de procedures rond een grote reorganisatie – waarin Gelderland als eerste provincie zelfbeheer introduceerde – waarvoor ik in naam verantwoordelijk was. Maar ook in de problemen die werden voorzien bij een herziening van de regelingen voor reorganisatie of een grote bezuinigingsoperatie op ondersteunende taken. De politiek en het formeel overleg (de OR) werden op afstand gezet. Geen sponsor te bekennen. Afwijkende ideeën kwamen niet van de grond. Een opzet voor een breed managementontwikkelingsproject liep zachtjes stuk.

Alleen voor een omvangrijk cultuurveranderingsproject (Van Hoewijk, 1988; Pauka & Zunderdorp, 1988) bestond aanvankelijk veel enthousiasme. Voor de theoretische onderbouwing waren Van Hoewijk (1988), die als eerste een literatuuroverzicht van alles rond cultuurverandering opzette, en de Groningse cultuurveranderingscase van Pauka en Zunderdorp (1988) uiterst bruikbaar. Vooral het voorstel om elke afdeling zelf projecten te laten indienen, werd omarmd. De eerste periode draaide goed, totdat het toegezegde budget er niet kwam, enkele leidinggeversden het project letterlijk saboteerden en het geheel zonder evaluatie voortijdig werd afgerond.

Mijn frustratie groeide. In het bijzonder doordat niet duidelijk werd waarom de activiteiten van mijn adviesafdeling geen doel troffen. Om erachter te komen waarom mensen op de tribune bleven zitten, gingen een collega en ik op onderzoek uit; een expeditie die een paar jaar later resulteerde in een proefschrift (Dubbeldam & Goedmakers, 2003).

Mijn afdronk van die eerste jaren in het adviesvak (2021)

Op een paar uitzonderingen na blijkt veel literatuur van toen het bij herlezing niet te overleven. Vaak is het taalgebruik gedateerd of het betoog te bekend. In de theorie uit die periode is een simpele lijn te onderkennen: van ontwerpen (*Structuring in fives* van Mintzberg, 1979) naar ontwikkelen (*Morgans Riding the waves of change*, 1988), plus een voorzichtig stapje richting het sociaal constructivisme.

In mijn advieswerk valt een constante op: ideeën en verbetervoorstellen werden meestal opgehaald uit de organisatie en samen met anderen verder ontwikkeld. Dat heeft niet altijd geleid tot begrip bij opdrachtgevers. Maar prioriteit had naar mijn idee: doen wat het vraagstuk verlangt. En dus niet: doen wat de klant vraagt. Cultuurverandering was daarbij een regelmatig terugkerend thema.

De sponsors bij PTT/KPN hebben mij echt geholpen. Ook netwerken bleken uiterst waardevol. Een enkele uitzondering daargelaten, hebben besturen als vrijplaatsen voor ontwikkeling gefunctioneerd. De eerste dag bij Sioo (in 1988) bleek een ‘point of no return’, waarna ruim zicht op de andere wereld van het leren ontstond.

Waar het adviesvak zich mee bezig moet houden (2022)

Cruciaal is voor mij positie kiezen in het debat over het toenemende populisme, dat al enige tijd aan de wortels van de democratie vreet. Overheid en burgers lijken de weg kwijt te zijn. Het besturingssysteem is fors verouderd en op meerdere plaatsen aangetast of verrot. Langer toekijken en nietsdoen is geen optie meer.

Flashback

De projectleider en ik zijn bij de SER uitgenodigd om het eindrapport van het COB/SER-experiment te presenteren. Na de begroeting zegt de voorzitter van de commissie (een vrouw): ‘Als uw secretaresse nu gaat zitten, dan kunnen we beginnen.’

Elsbeth Reitsma

Net als Marjo benader ik de vragen ‘Wat leer ik?’ en ‘Hoe leer ik?’ door na te gaan welke theorieën, opleidingen en rolmodellen van belang zijn (geweest) voor mijn uitoefening van organisatieadvieswerk. Maar vergeleken met Marjo ga ik wat minder op mijn werkplekken in. Het startpunt is 1989 – mijn kennismaking met organisatieadvies – en loopt door tot het heden. Ik ervaar organisatieadvies als een vak, een beroep, en ik ben op zoek naar de ankerpunten die de uitoefening ervan mogelijk maken. De begrippen vak en beroep zal ik door elkaar gebruiken, ook al weet ik dat je daar vanuit de beroepsociologie veel preciezer in kunt zijn; dat is in dit verband mijns inziens echter niet nodig.

Statica en dynamica als ankerpunten voor het vak (1989)

Als bijvak van de afstudeerrichting organisatiesociologie van Universiteit Leiden kreeg ik de mogelijkheid om het meer praktijkgerichte vak organisatiekunde te volgen. In dat jaar maakte ik, onder auspiciën van Ernst Marx en Pauline Meurs, kennis met organisatieadvieswerk. Het eerste half jaar was theoretisch van aard: wekelijks op dinsdagmiddag de statica en 's avonds de dynamica. Daarnaast hadden we een tweetal ‘sociale trainingen’: groepsvaardigheden (T-groups) en adviesvaardigheden. In het tweede half jaar werd een adviesopdracht onder begeleiding uitgevoerd. In mijn geval was dat in de organisatie waar ik als fysiotherapeut werkzaam was.

Mijn start in het vak lag dus bij de verkenning van de statica en dynamica. Statica ging over hoe organisaties in elkaar zitten en hoe ze te beschrijven zijn als een construct dat (theoretisch) in evenwicht is. We zouden nu zeggen: organisatiekunde. De boeken van bijvoorbeeld Keuning en Eppink (1989), De Wilde (1988) en Mintzberg (1983) vormden de ‘onderlegger’. Dynamica ging over hoe je in organisaties bewust met verandering

kunt omgaan. French en Bell (1984), Mastenbroek (1987) en een klapper met mooie artikelen van onder meer Lewin (over ‘unfreeze’, ‘move’ en ‘freeze’; 1947) gaven doorkijkjes naar de weerbaarheid die met veranderen gepaard kan gaan. Rijke overzichtsboeken over veranderkunde, zoals dat over de kleurentheorie (De Caluwé, 1999; Vermaak & De Caluwé, 2019), waren er nog niet.

Er waren wel boeken en artikelen die over advieskunde gingen, maar dat werd nog niet als zodanig benoemd. Schein publiceerde in 1969 zijn eerste boek over ‘process consultation’; die versie met roze-rode kft staat nog steeds in mijn boekenkast, naast de herziene versie van dertig jaar later. Peter Block (1981) kwam in onze artikelenklapper voor, evenals een ingezonden brief aan de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) van Edu Feltmann (uit 1986). De strekking van de brief is (parafraserend) dat de

Ooa meende iets aan de kwaliteit van het organisatieadviesvak te moeten doen. Daartoe had de Orde een snelle, flitsende Amerikaan uitgenodigd. Volgens Feltmann sloeg deze de plank mis wat

Samenleving, markt en opdrachtgevers hebben grote invloed op de uitoefening en ontwikkeling van het vak

betreft de essentie van het adviesvak. Die essentie was volgens Feltmann: een andere wijze van waarnemen en denken toegankelijk maken voor mensen die advies vragen. Die essentie van het vak trok mij toen zeer aan (en doet dat nog steeds).

Ik heb al een beroep, maar dit is interessanter (1990)

Achteraf gezien was dit ‘bijvak’ tijdens mijn universitaire studie een fantastisch mooie kennismaking met het vak. Met veel mogelijkheden tot oefenen en reflecteren, want een belangrijk uitgangspunt was: ken jezelf. ‘Je bent als organisatieadviseur instrument van jezelf’, stond er te lezen in mijn werkaantekeningen van de eerste bijeenkomst (op 5 september 1989). En over het beroepsbeeld: veel mensen wisten niet wat een organisatieadviseur was – dat is nu wel anders – en adviseurs waren er in soorten en maten – wat nog steeds zo is.

Door de gedegen wijze waarop wij tijdens ons praktische bijvak aan de slag gingen, was het voor mij als fysiotherapeut evident dat ik met een beroep te maken had. Ik zag veel parallellen: het belang van kennis en vaardigheden, van methodisch werken, het hebben van een beroepsorganisatie, een gedragscode, een vakblad en opleidingen. Toen ik later als fysiotherapeut in het landelijke BIG-register kwam te staan vanwege de benodigde ‘kwaliteitsgarantie’, confronteerde dit me met het feit dat er toch een belangrijk verschil was. Jan en alleman kon zich organisatieadviseur noemen, terwijl fysiotherapeut een beschermde titel was. Zonder me daar om te bekommeren, wist ik in de zomer van 1990 wat ik wilde worden ‘als ik later groot zou zijn’ en waarmee ik me wilde vereenzelvigen: organisatieadviseur.

Meester/gezel (1996)

De overgang naar een ander vak ging in twee stappen. Eerst was ik een aantal jaren als beleidsmedewerker werkzaam bij de beroepsorganisatie van de fysiotherapeuten; je zou kunnen zeggen als intern adviseur. Ik had baat bij wat ik over de statica en vooral de dynamica had geleerd. Het ervaren en doorleven hoe het was om me tot een veelheid aan belangen en macht te verhouden, was me later in sommige adviesopdrachten nog steeds van nut.

In 1996 maakte ik een overstap en werd extern adviseur bij een accountants- en adviesbureau. Ik kwam in een meester/gezel-setting te werken. Dat was enerzijds heel fijn, want ik leerde de kneepjes van het vak, kon afkijken bij meer ervaren collega's en kon gezamenlijk met hen reflecteren. Maar anderzijds had ik ook een hang naar 'iets van en door mijzelf': een adviesopdracht waar ik bij mijn opdrachtgever in de lead was en zelf het adviesproces kon inrichten. Ik had inmiddels meer dan vijftien jaar werkervaring, in verschillende settings, en wilde en kon daaruit putten.

De werkelijkheid als repertoire van mogelijkheden (1998)

De omslag kwam door de Beroepsopleiding Management Consultancy (BMC) van Sioo. 'Ik ben van de BMC-98', staat in het logboek dat ik een kleine twee jaar bijhield. Marjo was van de lichting van tien jaar eerder. Sioo, althans de BMC in die tijd, had de reputatie van 'een andere jas, ander werk en andere relatie'. Ik was benieuwd wat het met mij zou doen.

De theoretische basis over de statica en dynamica werd vanuit het sociaal-constructivistisch paradigma aangevuld. Boeken zoals die van Guba en Lincoln (1989), Weick (1995), Hoebeke (1994) en Van Dongen, De Laat en Maas (1996) waren het fundament van de opleiding. Dat een werkelijkheid wordt geconstrueerd, was het uitgangspunt. Ik leerde over meervoudig kijken en over de 'fileermethode' van Nic van Dijk. Een bijeenkomst met Henk van Dongen staat me nog scherp voor de geest. Hij zat aan een pleister om zijn vinger te 'plukken'. Hij was ontevreden over ons; we waren niet kritisch genoeg. Een van mijn mededeelnemers hield het niet meer en zei: 'Stop toch eens met dat gepluk aan die pleister!' Het gesprek dat zich ontspon, lag geheel in lijn met een van Van Dongens uitspraken: 'Liever mot dan op slot.' Nu was ik meer van de harmonie dan van de mot, maar ik had inmiddels hoog in het vaandel staan dat het nodig kon zijn om stevig de confrontatie aan te gaan.

De BMC maakte me zelfverzekerder in de uitoefening van het vak en ten opzichte van mijn collega's. En de BMC bracht me interesse voor het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek. Het laatste half jaar van de opleiding voerde het groepje waartoe ik behoorde een op actieonderzoek geïnspireerd onderzoek uit naar 'postmoderne control'. Dat was voor mij de omslag naar een volgende fase.

Het vak uitoefenen en onderzoeken (2002)

Naast het uitvoeren van advieswerk kreeg ik van het vakdirectoraat van mijn werkgever (Deloitte) de mogelijkheid om met een klein clubje onderzoek uit te voeren naar veranderingaanpakken. Hoewel ik als vanzelfsprekend de onderzoekstraditie van het actieonderzoek voor ogen had, keek mijn werkgever daar anders tegenaan. ‘Meten is weten’ was een belangrijk onderdeel van het onderzoek. Er werd contact opgenomen met de Vrije Universiteit en dat legde me geen windeieren, omdat Léon de Caluwé de begeleider van het onderzoek werd. Er ontstond een nieuwe meester/gezel-relatie, maar nu tot mijn volle tevredenheid. Deze zou meer dan tien jaar standhouden.

Net als bij Marjo en haar collega inspireerde het werk tot het onderzoeken van vraagstukken uit de dagelijkse praktijk. Waarom konden er verschillende aanpakken nodig zijn? En wat maakte dat de een niet werkte en de ander wel? Na de veranderingaanpakken kwam er onderzoek naar competenties van adviseurs en vervolgens naar de interactie tussen klant en adviseur. Ik kreeg de smaak te pakken, totdat Léon aangaf dat het echt tijd werd ‘er een strik omheen te doen’ (in de vorm van een promotie). Voor die ‘strik’ koos ik als thema: professioneel handelen in het advieswerk, met als vragen: waaraan kun je afmeten of je goed bezig bent? Zijn er referentiepunten die collectief zijn? En waaraan je je kunt spiegelen?

Ik heb een vak en ben er trots op (2022)

Gaandeweg werd mijn profiel als adviseur steeds duidelijker. De vraagstukken van mijn opdrachtgevers gingen over organiseren en veranderen, en ze vergden vaak een relatief langdurige en vasthoudende ‘bemoeienis’ dwars door de organisatie of samenwerkende organisaties heen. Mijn kennis van de mores en historie van zorg en welzijn kwamen daarbij goed van pas. In 2006 maakt ik de overstap naar een relatief klein advies- en interimbureau, dat zich volledig op zorg- en welzijnsorganisaties had gericht. Samen met mijn collega’s ervoer ik iedere vrijdagochtend een moment van ‘permanente educatie’.

Terugkijkend op hoe het vak te leren valt, is mijn afdronk dat het niet te vergelijken is met bijvoorbeeld de met wet- en regelgeving omgeven fysiotherapie. De samenleving, de markt en onze opdrachtgevers hebben grote invloed op de uitoefening en ontwikkeling van het vak. Wat voor mij wel vaststaat, is dat organisatieadvies een vak is om te leren en te onderhouden. Want dat verdient niet alleen dat prachtige vak, onze klanten verdienen het ook.

Flashback

In mijn eerste jaren in het advieswerk, medio jaren negentig, ben ik vaak op stap met mijn mannelijke collega’s. Het is de fase waarin ik in een meester/gezel-relatie het vak leer. Van enige asymmetrie in inbreng is bij de (vaak) mannelijke opdrachtgevers wel sprake. In mijn ogen is het niet nodig om mij als ‘de vrouw van’ te bestempelen, maar het overkomt me wel. Bij het afscheidnemen word ik een paar keer vriendelijk uitgeleide gedaan met: ‘Dag mevrouw ...’ waarna de achternaam van mijn mannelijke collega volgt. Ik kan een glimlachje dan niet onderdrukken.

Marloes van der Werf

Van vragen naar fascinatie (1997)

Precies 25 jaar geleden begon ik aan de studie (organisatie)psychologie. Niet omdat ik, zoals veel van mijn medestudenten, graag mensen wilde helpen en gesprekken wilde voeren; dat vond ik niet zo interessant. Ik wilde mensen begrijpen en in het bijzonder heel veel mensen bij elkaar, in groepen, in organisaties. Complexe patronen en processen, alles wat er tussen mensen zit. Toch heb ik me het eerste jaar meermalen afgevraagd waar ik zat met mijn hoofd toen ik die keuze maakte. Tot het eerste vak organisatiepsychologie, toen wist ik het zeker: dit dus! Het was in één woord fascinerend. Ik kreeg nog ouderwetse jaren zeventig T-groups in de praktijk – dagenlang, wekenlang groepsprocessen – met een begeleider die alleen vragen stelde als: ‘Wat wordt hier niet gezegd?’ of ‘Waar zijn jullie bang voor?’ Leuk was anders. Maar wat heb ik daar een hoop geleerd!

Ik verslond basisliteratuur als het *Handboek groepsdynamica* van Remmerswaal (1996) en observeerde en experimenteerde erop los. Van groepsdynamica naar organisatiekunde, organisatiediagnose en veranderkunde – het werd er alleen maar interessanter op. Zo ging ik van Remmerswaal naar Morgan (1986), Weick (1995) en Senge (1990). Allemaal bekende namen, zoals we al lazen bij Marjo en Elsbeth. Voor mij dus ook verplichte, maar bovenal inspirerende kost.

Van theorie naar vak (1999)

Leuk al die theorie, maar ik had op de universiteit nog geen goed beeld van de praktijk gekregen. Door mijn fascinatie voor (zichzelf) organiserende individuen stond al snel vast dat ik op organisatieniveau en niet op individueel niveau wilde werken. De theorieën van Schein (1999) en Block (1996) gaven weliswaar handvatten, maar hoe ging dat adviseren nu echt? Ik had geen flauw idee. Mijn stage bij Twynstra Gudde bood de helpende hand. Mijn eerste externe stagedag opende mij de ogen. Ik mocht mee naar een klant, een groep mensen met een vraagstuk rondom positionering. Ik observeerde, stelde soms een vraag, keek naar hoe de adviseur de groep begeleidde en noteerde voor mezelf wat ik zag gebeuren. Op de terugweg vroeg de adviseur mij wat ik had gezien. We deelden onze observaties en tot mijn grote verrassing bleken die grotendeels overeen te komen. Hij lichtte toe waarom hij bepaalde interventies juist op dat moment had gedaan, en waarom juist deze, en ik realiseerde me dat dit dus mijn beroep kon worden.

Ik heb mijn ogen uitgekeken die maanden. Ik verdiepte me in de chaostheorie (Loman e.a., 2003), in organisatie- en teamontwikkeling en kwam in aanraking met het werk over veranderen van Léon de Caluwé (1999). Een gedegen scriptie kwam niet echt van de grond, maar ik kreeg wel een beter beeld van het werk van een adviseur.

Van vak naar praktijk (2001)

Ik studeerde af in 2001 en dat bleek geen goed moment om te solliciteren. Zo werd ik bijna per ongeluk interimmanager en ging een tijd van project naar project. Al die projecten hadden één ding gemeen: ze waren nieuw. En voor nieuwe uitdagingen was ik altijd te porren. Ik realiseerde me dat ik dit beter als zelfstandige kon doen dan via allerlei onhandige, tijdelijke contracten en zo vestigde ik mij als adviseur en interimmanager. Toen merkte ik dat het werk dat ik als projectleider en programmamanager deed voor het werkveld niet te combineren was met adviseur zijn: je was ofwel (interim)

manager, ofwel adviseur; punt uit. Maar voor mij lag dit toch echt anders. Ik vond het heerlijk om bij een interimklus de handen uit de mouwen te steken en daarnaast bij een adviesklus aan

Blijven leren is waar ik blij van word en we zijn het ook aan onze stand ‘verplicht’

de zijlijn te staan, mee te denken en te onderzoeken, en niet zelf mee te doen in de lijn. Uiteraard kon je die rollen niet vermengen bij dezelfde opdrachtgever op hetzelfde moment of binnen dezelfde opdracht. Er bestond zoiets als rolzuiverheid, daar was ik me ten zeerste van bewust. Naar mijn idee kon ik wel verschillende dingen naast elkaar doen, bijvoorbeeld bij een andere klant. Alleen waren daar de meningen in die tijd nogal over verdeeld.

Pas later leerde ik van Hans Vermaak (2009) dat we ons als adviseurs juist verbinden aan het vraagstuk en niet aan de opdrachtgever of een specifieke omgeving. Dat inzicht had mij toen erg kunnen helpen. Omdat de verbinding met het vraagstuk betekende dat ik me verbond aan vraagstukken waaraan ik waarde kon toevoegen. Elsbeth omschreef het als: ‘Ken jezelf.’ En mijn favoriete docent vroeg altijd: ‘Wat neem jij mee naar binnen?’ Ken dus zowel jezelf, als het instrument dat je bent. Uiteindelijk zorgde het ervoor dat ik me op dat moment niet verbond aan een bureau of samenwerkingsverband. De keuze voor een bepaalde branche, nichemarkt, thema, bepaalde rol en nog meer hokjes waar ik voor moest kiezen als ik er ging werken of me erbij aansloot, daar kreeg ik het benauwd van. Ik koos er daarom voor om zelfstandig te werken, om alle opdrachten te kunnen doen die ik wilde doen. Maar vooral ook om opdrachten door te schuiven, als ik mezelf niet geschikt vond om ze goed te kunnen uitvoeren.

Van praktijk naar professie (2007)

Het leren miste ik al snel toen ik ging werken. En door mijn keuze om me nergens bij aan te sluiten, werkte ik weinig met vakgenoten samen. Op zoek naar meer kennis en reflectiemogelijkheden kwam ik terecht bij het ‘double degree’-programma van de Open Universiteit, waar ik na het afronden van de opleiding de titel ‘certified management-consultant’ kreeg. De onverwachts verworven titel intrigeerde me; niet alleen vanwege het gemak waarmee ik de titel behaalde – doctorandus worden had heel wat meer voeten

in de aarde gehad – maar ook omdat het betekende dat ik nu een ervaren adviseur was. Om de titel daadwerkelijk te mogen voeren, moest ik ook lid worden van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa). Met mijn lidmaatschap committeerde ik me aan het werken met de ‘body of knowledge and skills’, de kerncode, gedragsregels en het tuchtrecht van de Ooa. De fascinatie voor mijn nieuwe titel ging over in een fascinatie voor de professionaliteit van de beroepsgroep, waar ik me nu toe mocht rekenen.

Ik pakte het serieus aan, volgde intervisie via de Ooa en werd meteen actief in het bestuur. Ik stuurde de gedragsregels mee met mijn offertes naar opdrachtgevers en verdiepte me meer en meer in het vak. Dit resulteerde onder andere in een verbinding met Sioo – weer iets dat ik gemeen heb met Marjo en Elsbeth. Ik ging lesgeven over organisatieadvies, professionaliteit en rolzuiverheid en hoe dit bijzondere vak in de praktijk toe te passen. Dit gaf me de gelegenheid om veel met vakgenoten uit te wisselen en de diversiteit en verscheidenheid van ons vak te omarmen.

Van professie naar perspectief (2017)

Een aantal jaar geleden riep ik tegen Carlijn: ‘Ik zit op een doodlopende weg!’ Dat kan arrogant geklonken hebben; alsof ik alles al gezien had, alle opdrachten al gedaan had, alle opdrachtgevers al kende en geen mogelijkheid tot ontwikkeling meer zag. Niets was echter minder waar. (Ik vraag me ook nu nog geregeld af of ik het vak wel begrijp en ik heb een aanhoudende behoefte om mezelf te ontwikkelen.) Maar wat het wel betekende en waar die zin de conclusie van was, was dat ik me realiseerde dat ik voor de complexiteit van de vraagstukken van mijn opdrachtgevers en de context een nieuwe taal nodig had, nieuwe denkramen en theorieën, en volstrekt nieuwe perspectieven om ernaar te kunnen kijken en te onderzoeken.

De opleiding tot denkadviseur bij Edu Feltmann (2010) lag toen alweer een paar jaar achter mij en hoewel dat gedachtegoed me enorm bij had geholpen (en hielp) bij het zoeken naar de onafhankelijke en vooral ook bescheiden positie van mezelf ten opzichte van opdrachtgevers en vraagstukken, merkte ik dat het denken in mijn eigen hoofd zocht naar aanscherping. Die vond ik in de studie filosofie/ethiek van bedrijf en organisatie. Geen antwoorden op vragen, maar mooie inzichten en andere zienswijzen. Het maakte van de ‘doodlopende weg’ in mijn hoofd in ieder geval weer een zevensprong.

Van perspectief naar blijven leren (2022)

Die zevensprong maakt dat ik voor mijn gevoel weer aan de start sta. Blijven leren is waar ik blij van word en ik denk ook dat we dit aan onze stand verplicht zijn. Het laatste zeg ik voorzichtig, want ‘verplicht’ blijft een ingewikkeld woord. Maar zoals in deze bijdrage naar voren komt: blijven leren is wat ons professioneel houdt en wat ons van toegevoegde waarde maakt; niet alleen voor opdrachtgevers en collega’s, maar ook voor de maatschappij. We hebben een vak op de groei: als je er een beetje plezier in hebt, als je graag leert en ontdekt, dan wordt het met de jaren alleen maar beter. Eigenlijk is ons vak het beste excuus om altijd te mogen blijven leren. Lucky us!

Flashback

Regelmatig krijg ik de vraag: ‘En met welke studie ben je nu weer bezig?’ Alsof studeren alles is wat ik doe. Maar eerlijk is eerlijk: daar lijkt het ook wel op. Ik ben altijd wel bezig met een opleiding, experiment of onderzoek dat met mijn vakontwikkeling te maken heeft. Omdat ik weer iets tegen ben gekomen dat me mateloos intrigeert of omdat ik vind dat ik extra theorie of perspectieven nodig heb om mijn werk professioneel te kunnen blijven doen. Tijdens een gesprek met Miel Otto verzuchtte ik eens: ‘Waarom heb ik altijd het gevoel dat ik nooit voldoende weet of dat ik het [niet] zeker weet?’ Miel vertelde me toen over het verschil tussen een twijfelende professional en een professionele twijfelaar. Dat signaleren, onderzoeken en waarderen van twijfel, bij mezelf en bij anderen, werd een belangrijke les die me nog vaak zou helpen om te leren.

Carlijn Tempelaars

Het vak, leren, leren in ons vak, leren van het vak en het vak leren door de jaren heen: net als Marjo, Elsbeth en Marloes vind ik deze onderwerpen mateloos fascinerend. Van Mieke Moor (2017) leerde ik dat een fascinatie iets is waar je je door aangetrokken voelt en wat tegelijkertijd ook afstotend werkt. Want wat is ons vak nu eigenlijk? En leren, mag je dat wel via het vak – dus onze opdrachtgevers – doen? Balanceren op deze onderwerpen doe ik graag, zeker wanneer ik dat mag doen aan de hand van mijn persoonlijke reis door het vak. Deze reis begon voor mij in 2008, toen ik de middelbare school verliet.

Kennismaking met veranderkunde (2008)

Ik was ervan overtuigd dat ik de Academie voor Lichamelijke Opvoeding (ALO) zou gaan volgen. Totdat een oom vroeg: ‘Lijkt het je leuk om voor de klas te staan?’ Ik realiseerde me toen dat ik nog helemaal niet had nagedacht over wat ik later met de opleiding wilde gaan doen. Omdat het docentschap me toen niet direct aantrok, koos ik voor de hbo-opleiding facility management aan de Hanzehogeschool te Groningen, vanuit het idee later sportevenementen te gaan organiseren. In deze opleiding koos ik voor een half jaar verdieping in verandermanagement en merkte daar dat het steeds in een andere organisatie duiken en het projectmatig werken mij enorm aantrokken. De sportevenementen verdwenen in mijn hoofd als sneeuw voor de zon en ik had mijn zinnen gezet op het (door)studeren van bedrijfskunde aan de universiteit.

De keuze voor een master vond ik echter niet eenvoudig. De veranderkunde had me gegrepen en ik was erg nieuwsgierig naar groepsdynamica en gedragspatronen in organisaties. Maar tegelijkertijd leek de ‘harde’ bedrijfskunde mij heel interessant. Ik was me bewust van de scheiding van statica en dynamica die Elsbeth zo mooi omschrijft in haar stuk. In die periode was mijn vader, na bijna dertig jaar trouwe dienst bij een grote pensioenadviseur, boventallig verklaard en zag hij de externe adviseurs als het kwaad. Dat waren immers ‘die externen’ die zomaar bij de organisatie binnen waren gelopen en hadden gemeend dat het anders moest, terwijl ze ‘geen snars’ hadden begrepen van

zijn werk. Ik hoor mezelf tijdens een voorlichtingsbijeenkomst van de master change management nog vragen: ‘Wordt een 24-jarige veranderkundig adviseur wel serieus genomen in organisaties?’

Zoektocht in opleiding (2012)

Ik koos rationeel en begon aan de pre-master bedrijfskunde. Tijdens deze studie schreef ik me in bij de Kamer van Koophandel als – jawel – organisatieadviseur. Via Twitter was ik in contact gekomen met een aantal mensen en organisaties die mij wegwijds wilden maken in de advieswereld. Ze namen me mee naar netwerkbijeenkomsten, vroegen of ik wilde helpen bij een adviesopdracht en brachten me in contact met andere adviseurs. Maar zo zeker als ik een paar

jaar daarvoor wist dat ik de ALO zou gaan doen, zo was ik er nu ook van overtuigd dat ik adviseur wilde worden bij een groot organisatieadviesbureau. En dus deed ik

een vrijwillige stage bij een Big 4-kantoor, voor vier dagen in de week. Er ging een wereld voor me open. De enorme kennis en ervaring die aanwezig is in zo’n groot kantoor vond ik fantastisch. Ik leerde daar de grondbeginselen van consultancy en voelde me er erg thuis. Maar toch knaagde er iets aan me. Van die ene dag in de week die ik besteedde aan mijn zoektocht in de advieswereld, samen met de mensen die ik om me heen had verzameld, kreeg ik namelijk wel erg veel energie. Die dag zorgde ervoor dat mijn blik ruim bleef, ik had een gevoel van ultieme autonomie en onafhankelijkheid. En dat was – en is – me ontzettend veel waard.

Vervolgens begon ik aan de master strategy and organization aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Ik volgde vakken als ‘strategic entrepreneurship and organizational renewal’, ‘business ecosystems and open innovation’ en ‘business ethics in strategy and organization’ en koos (uiteindelijk) voor het vak ‘organization development and change’. Dit was overigens het laatste jaar dat Léon de Caluwé het vak daar verzorgde. Over de kleurentheorie (De Caluwé, 1999, 2006) had ik tijdens mijn hbo-opleiding al uitgebreid gelezen en nu stond een van de grondleggers ervan voor de collegezaal. Het was voor mij een mooie tegenhanger van onderwerpen als innovatie, fusies, overnames en organisatiestructuren.

Ik studeerde af door onderzoek te doen naar de vraag: ‘Wat zijn de ingrediënten van partnerships tussen start-up incubators en corporates waar beide partijen voordeel uit halen?’ Mijn interesse voor de gevestigde orde enerzijds en de nieuwere organisaties anderzijds was hier al geboren. Hoe organiseren organisaties die zijn opgericht in de twintigste eeuw zich versus organisaties die zijn opgericht in de eenentwintigste eeuw? En wat als die twee organisaties willen samenwerken, wat komen ze dan tegen? Dat ditzelfde vraagstuk ook speelde in de advieswereld, ontdekte ik pas later.

Advieswerk wordt beter als er vanuit meerdere perspectieven naar wordt gekeken

Tweedeling in organisaties (2013)

In die advieswereld had ik namelijk ook een sterk gevoel van een tweedeling: de oude wereld met de traditionele adviesbureaus in statige panden en de nieuwe wereld met kleine, ‘hippe’ adviesbureaus in verzamelpanden en vernieuwde denkrichtingen als ‘design thinking’ (Brown, 2009) en ‘Lean start-up’ (Ries, 2011). Of dat toen een terechte constatering was of niet, dat was het beeld dat ik had gekregen. Achteraf denk ik dat dit beeld mede gevormd was door de universiteit, want daar verzorgden toen alleen de traditionele bureaus gastcolleges en workshops.

De ervaring van de traditionele bureaus, het gebruik van gevestigde theorieën aldaar en de stabiliteit ervan trokken mij aan. Net als de innovatiekracht, creativiteit en snelheid van de nieuwere bureaus. Ik wilde eigenlijk een ‘best of both worlds’. Nu ik dit schrijf, realiseer ik me dat dit wellicht een van de redenen is geweest om voor mezelf te beginnen: dat ik daarmee de mogelijkheid creëerde om met beide werelden samen te werken. Ik voelde dat ik het vak wilde leren van mensen die daar al jarenlang succesvol in waren (en nog steeds zijn), maar tegelijkertijd zocht ik ook naar vernieuwing in het vak, in de breedste zin van het woord.

Inmiddels heb ik dat sterke gevoel van tweedeling losgelaten en mijn eigen weg gezocht tussen en met adviseurs en adviesbureaus in allerlei soorten en maten. Tegelijkertijd zoek ik wel nog steeds naar de spanning tussen wat al sinds jaar en dag bestaat (en werkt) en nieuwe perspectieven daarop. Voor mij is dat de rode draad in hoe ik sta in het vak en hoe ik daarin leer. Het is ook ‘practice what you preach’: ik daag klanten uit om nieuwe perspectieven te verzamelen op hun manier van werken en organiseren. En omdat dat belangrijk is voor de klant, is het ook belangrijk voor onszelf. Blijven leren in het vak is een vereiste, als je het vak serieus neemt.

Blijven leren in het vak (2017)

Toen ik een paar jaar aan het werk was, merkte ik dat ik mijn bedrijfskundige blik wilde aanvullen met groepsdynamica. Ik ging het Professioneel Ontwikkelings Programma volgen bij de International Association for Organisational and Social Development (IOD). Ik weet nog dat ik tijdens de eerste module tegen Jan Piet van Deene, de directeur, zei: ‘Ik wil zo objectief mogelijk zijn. Als ik met groepen werk, dan zorg ik dat ik geen onderdeel word van hun systeem.’ En zo begon mijn persoonlijke leerreis in groeps- en gedragspatronen in organisaties. Een enorme verrijking was het om te zien dat je als adviseur hoe dan ook deel uitmaakt van een groep, zodra je ermee aan de slag gaat. Ik kreeg nieuwe perspectieven op begrippen als onafhankelijkheid, objectiviteit en belangeloosheid. En die werden nog eens verstevigd toen ik later de opleiding denkadviseren bij Edu Feltmann (2010) ging volgen. Ik herken me volledig in het verhaal van Elsbeth, waarin zij aangeeft hoe de opleiding BMC aan het Sioo ervoor zorgde dat zij het vak zelf-verzekerder ging uitoefenen; dat geldt ook voor mij.

Blijven leren (2022)

Het blijven leren in het vak heeft voor mij meerdere dimensies. Regelmatig voor de klas staan dwingt me bijvoorbeeld om te blijven lezen, ontwikkelingen bij te houden en kritisch te reflecteren op mijn eigen werk. En door samenwerking, juist als zelfstandige, leer ik in het vak. Ik werk met een aantal collega's vrij regelmatig en intensief samen en dat zorgt ervoor dat je elkaars ontwikkelbehoeften kent. Het advieswerk wordt daarnaast ook kwalitatief beter wanneer er vanuit meerdere perspectieven naar is gekeken.

Tot slot nog een manier waarop ik mezelf dwing om te reflecteren en te leren: het inschakelen van een schaduwadviseur. Dat is iemand die buiten de organisatie en het vraagstuk staat en op afstand kan meedenken en mij een spiegel kan voorhouden wanneer ik vastloop. Dat komt het vraagstuk ten goede en ik leer er zelf ook heel veel van. Net als wanneer de rollen omgedraaid zijn en ik als schaduwadviseur mag meepuzzelen met een collega.

Flashback

Op zeker moment is 'agile' werken in opkomst. Ineens zie ik overal agile consultants en trainers opduiken. Als ik bij (potentiële) klanten over de vloer kom, roepen ze meteen: 'Wij willen graag agile werken', nog voordat ook maar enigszins duidelijk is waar dat voor zou moeten dienen. Mijn ergernis naar vakgenoten groeit. Want hoe kun je nu een oplossing centraal zetten in je dienstverlening? Door te focussen op een oplossing, creëer je je eigen oogkleppen en zuig je de klant daarin mee. Sta open voor andere perspectieven, wees nieuwsgierig en zorg dat je een goedgevulde rugzak hebt – voor mij de enige manier om het vak met de juiste zorgvuldigheid te kunnen uitvoeren.

Rode draden

Op zoek naar de grote lijnen van en in het leren hebben we de rode draden op een rijtje gezet. Daarmee blijven thema's als positionering, beroepsidentiteit en de positie van vrouwen en netwerken even buiten beschouwing. De focus ligt op wat ons bindt en wat – onafhankelijk van tijd en weliswaar in een andere vorm – toch vergelijkbaar is als het gaat om hoe we leren in het vak, van het vak en met het vak.

Werkomgeving

Van de PTT naar start-ups: een groter contrast is misschien niet denkbaar. Het meest in het oog springende verschil door de verhalen heen zijn wel de organisaties van de opdrachtgevers waarin wij leerden. En daarmee de vraagstukken waaraan we werkten. Het aanbod, dat wat wij te bieden hebben en kunnen inzetten, de kennis die we tot onze beschikking hebben: het heeft een grote vlucht genomen in ons werk.

De vraag waar je wilde werken, werd vroeger anders benaderd. Al naar gelang de voorkeur uitging naar een groot of kleiner adviesbureau, iets bij de overheid of een ngo, organiseerde je een gesprek via een netwerkcontact of een relatie om meer informatie te

krijgen. De jongste van ons begon haar zoektocht naar een inspirerende werkomgeving online.

Alle vier hebben we ervoor gekozen om door de loopbaan heen in verschillende verbanden samen te werken, zowel intern bij een organisatie, extern bij een bureau, als zelfstandige of als partner of directeur van een bureau. Wat bij ons alle vier opvalt, is dat niet zozeer de functie als wel de vorm waarin wij wilden werken het vertrekpunt was.

Professionalisering

Ons vak is nog jong. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het verhaal van Marjo, als naar voren komt dat sommige dingen nog onbekend of onduidelijk zijn. Want wat is nu eigenlijk een procesbeschrijving? Vroeger was het vaak leren door te doen, soms zonder theoretische basis. Die theoretische basis wordt door de generaties heen verstevigd, wat niet wil zeggen dat het niet nog steeds leren door doen en experimenteren is. Praktijktheorie blijft waardevol. Maar er zijn nu meer mogelijkheden, meer toepasbare theorieën en modellen, en die hebben hun plek in onze gereedschapskist gevonden.

Over de literatuurlijst

Het samenstellen van de literatuurlijst bij deze bijdrage was interessant. De lijst geeft namelijk goed weer hoe de tijden zijn veranderd. Zo kwamen verschillende uitgaven van hetzelfde boek voorbij. Een enkele keer een totaal vernieuwde editie, die uiteraard afzonderlijk is opgenomen, en veel (ook niet onbelangrijk) in het Nederlands vertaald werk. Wat opvalt is dat voor de oudere garde geldt dat er veel literatuur is met een behoorlijke impact op hun ontwikkeling. De theoretische onderbouwing van bijvoorbeeld onderzoek ging toen met behulp van boeken en artikelen – altijd ‘hard copy’. Ook Marloes heeft specifieke literatuur die houvast bood tijdens haar opleidingen. Maar voor Carlijn is dat anders: toen zij studeerde, had zij al toegang tot internet, waar veelal afzonderlijke wetenschappelijke artikelen aangeboden werden, wat ervoor zorgde dat er meer en diverse literatuur binnen bereik kwam.

Er is nu zoveel meer kennis beschikbaar en voorhanden. We gingen van ‘learning by doing’ (het echte uitvinden nog) naar enkele theorieboeken van vooraanstaande adviseurs in het land, naar overgewaarde ideeën uit Amerika en een eindeloze schat aan online kennis.

Tot besluit

De momenten dat we een volgende uitdaging oppakten, een nieuwe studie of onderzoek gingen doen, zijn de momenten waarop we meegroeiden met onze opdrachtgevers, met de vraagstukken, met de complexiteit en pluriformiteit van de organisatie of samenleving. Dat vraagt om zorgvuldigheid wat betreft diagnoses, het handelen, de positionering en de contractering. Het gaat meer dan ooit over goed adviseurschap. Je moet niet alleen een kei zijn wat betreft de inhoud, maar ook een goede procesbegeleider kunnen

zijn. En het kennen van het adviesproces is, in combinatie met ethisch handelen, wat de complexiteit in de huidige tijd van ons vraagt.

De maatschappij komt dichterbij. En dat vraagt iets van onze opdrachtgevers, maar ook van ons, over hoe wij ons hiertoe verhouden en hoe we onze eigen paradigma's meenemen in de opdrachten die we doen. Ons eigen moreel kompas. De fascinatie voor het vak gaat ons daarbij helpen. De hunkering naar vernieuwende theorie, zonder iets zomaar voor waar aan te nemen en elke hype te volgen, gaat ons helpen om waarde te kunnen blijven toevoegen. Door mee te groeien, niet alleen met onze opdrachtgevers, maar vooral ook met de context waarin zij zich bewegen. Want meer dan ooit gaat die context een rol spelen.

En last but not least: leren! Alle vier zijn we op een indirecte manier in het vak beland. Het heeft ons gegrepen en we hebben het nooit meer losgelaten. Sterker nog, we zijn er alle vier over gaan lesgeven en leren nog steeds bij. De oudste twee zijn al gepromoveerd en het ligt in de lijn der verwachting dat de andere twee volgen. We dragen het adviesvak een warm hart toe en vinden er ook wat van: hoe het hoort, wat belangrijk is en wat ons verder gaat brengen. Maar zijn we dat niet aan onze stand verplicht? Blijven leren en ontwikkelen, blijven meegroeien, meedenken en puzzelen? Er iets van vinden? Wij denken van wel. Uit liefde voor dit spannende en nimmer saaie vak. ■

Literatuur

- Berger, L.P. & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Double Day.
- Block, P. (1981). *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used*. San Diego, CA: University Associates.
- Block, P. (1996). *Feilloos adviseren*. Den Haag: BIM Media.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspired motivation*. New York: HarperCollins.
- Caluwé, L. de (1999). *Leren veranderen*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Chin, R. & Benne, K.D. (1983). General strategies for effecting changes in human systems. In W.L. French, C.H. Bell Jr. & R.A. Zawacki (Eds.), *Organization development: Theory, practice and research*. Plano, TX: Business Publications.
- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil. Conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Delft: Eburon.
- Dubbeldam, M. & Goedmakers, W. (2003). *Integraal management: instrument van verandering? Een onderzoek bij provincies en gemeenten* (dissertatie). Assen: Van Gorcum.
- Feltmann, E., Metsemakers, M. & Dijkgraaf, G. (2010). *Denkadviseren*. Haarlem: Mediawerf.
- French, W. & Bell, C. (1984). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.
- Hoebeke, L. (1994). *Making work systems better: A practitioner's reflections*. Chichester: Wiley.
- Hoewijk, R. van (1988). De betekenis van de organisatiecultuur. Een literatuuroverzicht. *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 42 (1), 4-46.

- Keuning, D. & Eppink, D.J. (1989). *Management en organisatie. Theorie en toepassing*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. New York: Praeger.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in Social Psychology*, 3, 197-211.
- Loman, J.B., Bontenbal, R., Brederode, D. van e.a. (2003). *Uit de pas. Groei in tijden van chaos*. Amersfoort: Twynstra Gudde.
- Maslov, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- Mastenbroek, W.F.G (1987). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moor, M. (2017). *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. Utrecht: IJzer.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morgan, G. (1988). *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world*. San Francisco/Londen: Jossey-Bass.
- Morssink, P.B. & Kranendonk, A. (1984). *De voorkant van het automatiseren*. Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Moss Kanter, R. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Otto, M.M. & Leeuw, A.C.J. de (1989). *Kijken, denken, doen. Organisatieverandering: manoeuvreren met weerbaarheid*. Assen: Van Gorcum.
- Pauka, T. & Zunderdorp, R. (1988). *De banaan wordt bespreekbaar. Cultuurverandering in ambtelijke en politiek Groningen*. Amsterdam: Nijgh & Van Ditmar.
- Peters, T. & Waterman, R.H. Jr. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Ramondt, J. (1974). *Bedrijfsdemocratisering zonder arbeiders. Een evaluatie van ervaringen met werkoverleg en werkstructurering*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Remmerswaal, J. (1996). *Handboek groepsdynamica*. Amsterdam: Boom Nelissen.
- Ries, E. (2011). *De Lean startup*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Schein, E.H. (1969). *Process consultation: Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E.H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Pearson Education/Addison-Wesley.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. & Caluwé, L. de (2019). *Leren veranderen. Kennis voor veranderaars in opleiding en praktijk* (3e dr.). Deventer: Vakmedianet.
- Watzlawick, P., Weakland, J.H. & Fisch, R. (1974). *Het kan anders. Over het onderkennen en oplossen van menselijke problemen*. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weick, K.E. (1979). *The psychology of organizing* (2e dr.). New York: Random House.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wilde, F.H.P. de (1988). *Stoeien met organisaties. Een inleiding in de organisatiekunde* (3e dr.). Alphen aan den Rijn: Samson.

Auteurs

Dr. M. F. Dubbeldam CMC (1946) werkt als veranderaar, (bestuurs)-adviseur, onderzoeker en coach. Ze was verbonden aan de Radboud Universiteit te Nijmegen en is onder meer redactielid van dit tijdschrift. E-mail: m.f.dubbeldam@planet.nl.



Dr. E.W. Reitsma MCM (1959) is organisatieadviseur bij C3 adviseurs en managers en als docent verbonden aan Sioo en het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. Daarnaast is zij oprichtend lid van het Platform Advieskwaliteit.



Drs. M. van der Werf CMC (1977), organisatiepsycholoog, docent en organisatiefilosoof, is partner bij OrganisatieLuisteraars, onderzoeks- en adviesbureau voor complexe organisatievraagstukken.



Drs. C. Tempelaars (1990) werkt als zelfstandig organisatieadviseur op het gebied van strategie- en organisatieontwikkeling. Daarnaast is zij kerndocent veranderdynamiek bij Avans+.

