Aandacht: een onderbelicht element van adviseren

Hoe aandacht en belang het adviesproces beïnvloeden

Marloes van der Werf

In dit artikel wordt besproken waarom aandacht een onderbelicht element is bij adviseren en hoe de huidige oplossingsrichtingen om te komen tot meer aandacht niet succesvol zijn. De implicaties van de ontwikkeling van aandacht binnen professionele gemeenschappen worden veelal over het hoofd gezien. Dit wordt geïllustreerd met een praktijkvoorbeeld waarin aandacht en belang het adviesproces beïnvloeden. Onderzoek naar aandacht in het organisatieadvieswerk zou van start moeten gaan bij de professionele gemeenschap. Daar wordt de basis gelegd voor de vorming en ontwikkeling van het professioneel handelen als organisatieadviseur.

Inleiding

‘Ik hoor wat je zegt.’ Een zin die ik regelmatig tegenkom, in verschillende contexten, gesprekken en met uiteenlopende intonaties. Ik blijf er zelf altijd op haken. Want ik begrijp dat de ander hoort wat ik zeg, letterlijk, maar snapt de ander ook wat ik zeg? Heeft de ander dezelfde interpretatie van de woorden die ik gebruikte en ging het eigenlijk wel om de woorden of juist om dat wat ertussen zit? Als ik er een vraag over stel, dan hoor ik regelmatig iets als: ‘Nou ja, gewoon, je bedoelde toch dit …?’ met een toelichting die vaak wel ongeveer klopt, maar juist niet de essentie raakt van dat wat ik probeerde over te brengen.

Het gemak waarmee we denken elkaars denken te begrijpen – want andersom is het net zo erg – verwondert me. Doorvragen naar de specifieke betekenis van een zin of woord, aandacht hebben voor wat de ander zegt en precies proberen te begrijpen wat de ander niet alleen zegt maar ook bedoelt, lijkt vaak niet de bedoeling. Terwijl dat nu

juist een van de belangrijkste elementen is van ons werk.[1] Het hebben van aandacht is naast het geven van raad de basis van het werk van een organisatieadviseur (Weggeman, 2000). Maar waar we boeken vol schreven over wat raad geven precies is, en hoe we dat netjes en professioneel volgens het werkproces van de organisatieadviseur moeten doen, hebben we nagelaten om dit voor aandacht te doen.

De hele wereld schreeuwt om aandacht – letterlijk. Mensen vragen om aandacht, om gezien te worden, voor het erkennen van persoonlijk leed en vreugde. Bedrijven strijden om onze aandacht als consument en ook organisaties zijn druk bezig om de aandacht van hun medewerkers te krijgen, te richten en te behouden. Aandacht wordt ook wel het nieuwe goud genoemd (Davenport & Beck, 2001). Aandacht wordt opgevoerd als een belangrijke hulpbron voor mensen die werken in organisaties (Crawford, 2015). Het hebben van aandacht is een voorwaarde voor professioneel handelen van de organisatieadviseur (Goedhart & Van der Steen, 2016).

Het hebben, houden en focussen van aandacht blijkt echter ingewikkeld te zijn. De oorzaak lijkt de hoge mate van complexiteit van de huidige organisatievraagstukken te zijn en de gevolgen hiervan voor het werken met complexe vraagstukken (Goedhart & Van der Steen, 2016). In de managementliteratuur wordt gesproken over het gebrek aan aandacht als probleem (Davenport & Beck, 2001). Om dit probleem op te lossen, focust de literatuur voornamelijk op richtingen die gaan over hoe we meer aandacht kunnen krijgen, verkrijgen en geven, en hoe we de aanwezige aandacht kunnen vergroten door te leren om meer aandacht te hebben en te houden (o.a. Davenport & Beck, 2001; Baart, 2005; Crawford, 2015; Goedhart & Van der Steen, 2016). De auteurs gaan er daarbij vanuit dat het geven van aandacht te leren valt en dat het mogelijk is om meer aandacht te krijgen.

Organisaties kunnen aandacht verkrijgen, bijvoorbeeld van hun klanten, door ze op de juiste manier te beïnvloeden om hun aandacht ergens op te richten (Davenport & Beck, 2001). Of door hun medewerkers op de juiste manier te motiveren en te leren om meer aandacht bij hun werk te houden. Of organisaties huren organisatieadviseurs in die aandacht en raad geven in hun functieomschrijving hebben (Weggeman, 2000). Deze oplossingsrichtingen en de bijbehorende interventies zouden ertoe moeten leiden dat er voldoende aandacht is en blijft. Tot nu toe hebben deze oplossingsrichtingen echter niet het gewenste resultaat (dat er voldoende aandacht is) en blijft aandacht een schaarstegoed (Davenport & Beck, 2001).

Ik beargumenteer dat een van de belangrijkste redenen waarom aandacht een onderbelicht thema blijft – naast dat het als een gegeven wordt beschouwd – het te enkelvoudig benaderd wordt: je kunt het hebben, verkrijgen of leren. Ik beargumenteer dat hoe je aandacht leert in je professionele ontwikkeling bepaalt waar je aandacht aan besteedt en illustreer dit aan de hand van een praktijkvoorbeeld waarin aandacht en belang in het adviesproces een rol spelen. Ik maak gebruik van filosofische inzichten over aandacht, om de analyse te verdiepen en het effect van de ontwikkeling van aandacht

en belang bij adviseren te duiden. Ik sluit het artikel af met conclusies en aanbevelingen waarin ik schets hoe aandacht en belang effect hebben op ons professionele handelen en ik mogelijkheden beschrijf om hiermee om te gaan.

Adviseren en aandacht

'Ik geef mijn mensen de ruimte, maar ze pakken 'm niet. Hoe zorg ik ervoor dat ze eigenaarschap pakken?' Een van de vragen die mij in de rol van organisatieadviseur geregeld gesteld worden. Of een variant als: 'Ik vind dat ze zich moeten ontwikkelen. Hoe zorg ik ervoor dat ze dat gaan doen?' In beide citaten zit een oproep: geef raad! Een ander voorbeeld: 'Ga met mijn mensen aan de slag en zorg ervoor dat ze eigenaarschap pakken en zich ontwikkelen.' Dit lijkt op het eerste gezicht een variant van de eerste twee, maar is een totaal andere vraag. Bij de eerste twee vraagt de opdrachtgever om advies, bij de tweede om iemand die organiseert dat de gewenste verandering – mensen die eigenaarschap tonen en zich ontwikkelen – tot stand komt. En dat laatste is eigenlijk geen vraag aan een organisatieadviseur, maar aan een (programma- of verander)manager.

Adviseren is het 'beoefenen (praktiseren, toepassen) van de kunst en kunde van het geven van aandacht en raad aan mensen die organiseren of veranderen tot hun taak rekenen' (Weggeman, 2003, p. 88).[2] Managen daarentegen is het 'faciliteren en coördineren van samenwerkingsprocessen binnen en tussen organisaties die gericht zijn op het realiseren van een overeengekomen doel of ideaal' (p. 88). Een manager heeft een verantwoordelijkheid voor het behalen van organisatiedoelen. Een organisatieadviseur heeft een verantwoordelijkheid om zijn werk naar behoren uit te voeren en professioneel te handelen, maar kan vanuit zijn positie geen verantwoordelijkheid hebben voor het realiseren van organisatiedoelen.[3] Als deze verantwoordelijkheid wel bij de adviseur ligt, dan heeft de adviseur op dat moment geen adviesrol, maar een uitvoerende rol (bijvoorbeeld als projectleider). 'Omdat adviseren voor het overgrote deel bestaat uit raad en aandacht geven aan mensen, kan de adviseur vooraf niet garanderen dat door zijn toedoen een bepaald resultaat bereikt zal worden' (Weggeman, 2003, p. 24). Of nog preciezer, in Weggemans woorden: 'De adviseur kan geen andere verplichting verantwoorden dan dat hij een bepaalde werkwijze zal volgen en dat hij, mede op basis van hetgeen hij beleeft in de door die werkwijze veroorzaakte processen, zal trachten met een advies of verhaal te komen dat ertoe doet' (p. 24). Precies dit onderscheid maakt dat de derde vraag die de opdrachtgever stelt in het voorbeeld een vraag is aan een manager.

Aandacht is naast het geven van raad dus een belangrijke component van organisatieadvies (Weggeman, 2000). Voordat aandacht echter verscheen in de literatuur over adviseren, waren er boeken vol geschreven waar het woord niet in voorkomt. Kubr (2002) publiceerde in 1976 een van de standaardwerken over adviseren, *Management consulting*, dat ook in Nederland vaak als basiswerk wordt gebruikt. In het hele boek, waarvan ruim honderd pagina's gaan over het primaire proces van de adviseur, komt

het begrip aandacht niet voor, behalve in de zin van 'aandacht vestigen op iets' ('to draw attention'). Een ander standaardwerk van Block (2006) benoemt aandacht alleen in de context van ergens onze aandacht op richten ('to pay attention') en komt met voorbeelden waar we als adviseur op moeten letten bij de uitoefening van het vak, zoals niet alleen oog hebben voor analyse en advies, maar ook voor de complexiteit om analyse en advies te vertalen naar een handelingsperspectief.

Aandacht is een belangrijk onderdeel van de uitoefening van het vak als organisatieadviseur

Ook Weggeman (2003) geeft geen nadere toelichting op wat aandacht betekent. Hij verwijst naar de theorie van Feltmann (1984) over drie dimensies van adviseren, om aan te geven dat de kunst van het adviseren is om als adviseur alle drie de dimensies aan bod te laten komen in een ritmische en cyclische aandachtsbeweging.[4] En in de *Body of knowledge and skills* van de Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa; 2021) wordt het woord alleen gebruikt om aan te geven dat we specifieke aandacht moeten hebben voor bepaalde zaken – zoals aandacht tonen voor nieuwe informatie (competentie 'Lerende oriëntatie') – en voor mensen – aandacht en ruimte geven aan gesprekspartners (competentie 'Luisteren', p. 43) – maar hoe die aandacht getoond of gegeven moet worden of wat die aandacht dan is, wordt niet beschreven.[5]

De focus van de literatuur over adviseren ligt geheel op het geven van raad en de wijze waarop wij dit op een professionele manier kunnen en moeten doen. Aandacht wordt niet verder uitgewerkt, maar als een soort gegeven beschouwd. Een definitie van aandacht is in de standaardwerken over het vak niet te vinden. Dit in tegenstelling tot het geven van raad, wat uitgebreid beschreven, onderzocht, getoetst en vertaald wordt naar praktische toepassingen voor de adviseur.

Definiëren van aandacht

Voor een definitie van wat aandacht betekent binnen het organisatieadvieswerk moet ik naar de 'randen van het vak', naar bepaalde richtingen binnen het organisatieadvies-vak, zoals de procesadvisering (Schein, 2002), de interventiekunde (Feltmann, 1984; Feltmann e.a., 2010) en een enkel onderzoek naar hoe organiseren en aandacht zich tot elkaar verhouden (Van Hoorn, 2007). In de theorie van procesadvisering van Schein worden de psychologische en sociologische processen die zich afspelen als iemand een ander probeert te helpen centraal gesteld. Schein definieert adviseren als het proces van de ene persoon die de ander helpt. In zijn visie weet bij het eerste contact noch de opdrachtgever noch de adviseur voldoende om te kunnen bepalen welke soort expertise voor die situatie of vraag relevant zou kunnen zijn. Het daadwerkelijke 'raad geven' kan dus niet zomaar beginnen, 'totdat wij onze onwetendheid hebben blootgelegd en

opgeheven' (p. 19), omdat de opdrachtgever de vraag (nog) niet scherp heeft en zowel de opdrachtgever als de organisatieadviseur niet weten wat er nodig is. Het belangrijkste, volgens Schein, is dat eerst begrepen moet worden wat zich 'in iemands hoofd' (p. 89) afspeelt. Schein geeft een volgorde aan: eerst begrijpen, aandacht hebben voor wat er gebeurt in het hoofd van de opdrachtgever, alvorens raad te geven.

De focus op aandacht hebben voor het denken van de opdrachtgever is ook uitgewerkt door Feltmann (1984, 2000; Feltmann e.a., 2010). Onder andere ingegeven door de behoefte om, naast de ontwikkeling van kennis en kunde van de organisatieadviseur op het gebied van organisatiekunde en veranderkunde (wat vaak leidt tot concrete probleemoplossingen), zich te richten op het 'denken van de klant' en niet (alleen) op het 'functioneren van de organisatie' (Feltmann, 2000). Ook bij Feltmann zit er een volgordelijkheid in: adviseren begint met aandacht voor de taal en het discours van de opdrachtgever.

Van Hoorn (2007) focust in haar beschrijving van aandacht op een actieve vorm: je doet het en je brengt het. Van Hoorn gebruikt de term 'aandacht doen' om deze actieve vorm te onderstrepen. Voor haar is dit aandacht doen een alert soort activiteit, in tegenstelling tot het doen omwille van de actie. Van Hoorn beschrijft aandacht als 'heel precies kijken', als een proces om te benadrukken dat er iets kan ontstaan, dat er iets kan oplichten of gecreëerd kan worden, zonder dat het zich laat afdwingen.

Zowel Schein (2002) als Feltmann (1984; Feltmann e.a., 2010) beschrijft een gerichte vorm van aandacht: een focus op de opdrachtgever, zijn gedachtenproces en de feitelijke waarneming. Voor Van Hoorn (2007) is de gerichtheid niet het vertrekpunt, maar het precieze kijken komt in alle drie de zienswijzen voor. Wat opvalt in de organisatieliteratuur is dat er, behalve een aantal uitzonderingen (zoals hiervoor beschreven), als het ware 'over aandacht heen gekeken wordt' en aandacht gezien wordt als een voor kennisgeving aan te nemen begrip dat iedereen kent. Als ik de lijn van Schein en Feltmann volg en het actieve element van Van Hoorn toevoeg, dan zou een mogelijke definitie van aandacht in het adviesproces kunnen zijn: het 'heel precies kijken naar het denken van de opdrachtgever'.

Als ik deze definitie toepas op de drie vragen van opdrachtgevers die ik in de vorige paragraaf citeerde, dan zou ik als adviseur in de eerste plaats heel precies kijken naar hoe de opdrachtgever tot deze vraag gekomen is. Bijvoorbeeld door een wedervraag te stellen, in de trant van: 'Voor welk probleem is dit een oplossing?', of: 'Welke gedachte zat hiervoor?' Ik tracht hiermee aandacht te hebben voor het denken van de opdrachtgever, vanuit het discours van de organisatieadviseur en het bijbehorende adviesproces. Daarbij hoort bij heel precies kijken ook het ontdekken vanuit welk discours de opdrachtgever tegen mij praat: als een organisatieadviseur die hem raad gaat geven of als iemand die zijn probleem gaat oplossen, bijvoorbeeld vanuit de rol van (verander)manager. In het precieze kijken moet ik daarbij zowel aandacht hebben voor het denken van de opdrachtgever over

zijn eigen context, rol en positie en vraagstuk, als voor de advies- of verandervraag die hij aan mij stelt en vanuit welk discours. Maar hoe doe ik dat?

Leren van aandacht

Aandacht wordt eigenschappen toegedicht die behulpzaam zijn in de context van werken in organisaties met de mensen die organiseren en veranderen. Aandacht is een belangrijk onderdeel van de uitoefening van het vak als organisatieadviseur (Weggeman, 2000) en noodzakelijk in de huidige tijd om complexe vraagstukken te beschouwen en mensen raad te kunnen geven (Goedhart & Van der Steen, 2016). In de inleiding stelde ik al dat aandacht hebben geen gegeven is en dat het in de huidige tijd ingewikkeld(er) is om aandacht te hebben en te houden (Davenport & Beck, 2001). Dit roept de vraag op of het hebben van aandacht en daarmee aandacht geven door de adviseur te leren is.[6] De organisatieliteratuur is hier optimistisch over en ziet mogelijkheden om te leren meer aandacht te hebben en te geven, bijvoorbeeld door te oefenen in kijken, stil zijn en observeren (Baart, 2005), door aandacht te beschouwen als activiteit (Van Hoorn, 2007) of door te oefenen (Goedhart & Van der Steen, 2016).

Aandacht hebben is daarmee iets geworden wat we kunnen leren en wat gebruikt kan worden. Aandacht verwordt hiermee tot een oplossing en het lijkt verleid te worden om in het dominante organisatiediscours – dat houdt van oplossingen voor problemen – ingezet te worden als product. Waar eerder in het organisatiediscours herontwerp van processen, structuur, herstructureren van taken en verantwoordelijkheden de favoriete oplossingsrichtingen waren, krijgt het hebben en geven van aandacht als oplossing meer stem (Goedhart & Van der Steen, 2016). Als er oprechte aandacht is voor de vraagstukken van mensen en organisaties, als die aandacht ingezet wordt om preciezer te kijken wat nodig is, als aandacht als interventie op zich wordt ingezet. Om aandacht in te kunnen zetten, moeten we het hebben.

De stelling dat het hebben van aandacht te leren is, ga ik in dit artikel niet betwisten. Ik onderbouw in de volgende paragraaf dat aan het leren van het hebben van aandacht iets voorafgaat dat te maken heeft met waar we onze aandacht op focussen en richten, en hoe onze aandacht gevormd wordt. En dat dit er mede voor zorgt dat aandacht een onderbelicht element blijft.

Ontwikkeling van aandacht

Tot nu toe heb ik geconcludeerd dat waar er in de organisatieliteratuur gesproken wordt over aandacht hebben, dit begrip vaak gebruikt wordt zonder dat gedefinieerd wordt wat het precies betekent. Ondanks dat worden er claims neergelegd over waar aandacht hebben aan kan bijdragen, zoals het verhogen van productiviteit en professioneler werken,

en dat meer aandacht daarom gewenst is. Voor het geconstateerde gebrek aan het hebben van aandacht worden twee dominante oplossingsrichtingen beschreven: het leren van het hebben van meer aandacht en het verkrijgen van meer aandacht (Davenport & Beck, 2001).

Beide oplossingsrichtingen hebben een kwantitatieve component: meer aandacht leren te hebben en meer aandacht krijgen. Hoewel dit wellicht deels het gebrek aan aandacht oplost – wat ik niet betwist – zien beide oplossingsrichtingen iets over het hoofd, namelijk dat de manier waarop het hebben van aandacht zich professioneel ontwikkelt, mede bepaalt waar de aandacht naar uitgaat. De aandacht kan daarmee zowel in kwantitatieve zin (er is meer of minder aandacht voor een bepaald persoon, thema of vraag), maar ook in kwalitatieve zin veranderen (de aandacht die ik geef, is op een bepaalde wijze gevormd en heeft een bepaalde vorm gekregen door mijn professionele ontwikkeling).

Om de werkdefinitie van aandacht er nog even bij te pakken: mijn professionele aandacht kan zich richten op het heel precies kijken naar het denken van de opdrachtgever. Maar als ik niet opgeleid zou zijn vanuit het gedachtegoed van Schein, Feltmann en Van Hoorn, dan zou het zomaar kunnen zijn dat ik in de eerste plaats aandacht heb voor hoe ik zo snel mogelijk het probleem van de opdrachtgever kan oplossen. (Hier kom ik in de volgende paragraaf uitgebreider op terug.)

Als we kunnen stellen dat het nodig is om meer aandacht te hebben in het werken in en met organisaties, dat aandacht hebben te leren is, en dat het niet alleen gaat om de hoeveelheid aandacht, maar ook om waar deze aandacht op gericht wordt, dan zijn er andere oplossingsrichtingen nodig om te komen tot die aandacht en andere perspectieven om ernaar te kijken. Ik zoek deze buiten de organisatieliteratuur in het filosofische debat over aandacht (Mole e.a., 2011).

Een van de redenen waarom aandacht zo moeilijk te definiëren was (en is), heeft te maken met de diepe en veelzijdige dubbelzinnigheid in zowel het wetenschappelijke als in het 'common sense discourse' (Allport, 2011).[7] Het antwoord op de vraag waar aandacht op gericht wordt en hoe aandacht gevormd wordt, vraagt om perspectieven die hierop ingaan; ik noem hierna enkele die juist deze elementen van aandacht bespreken. Watzl (2017) beschouwt aandacht vanuit het individu en ziet het als een vorm van 'mental management'. Het individu richt zijn aandacht op dat wat belangrijk voor hem is. Bewuste aandacht moet volgens Watzl worden gezien als een manier om het mentale leven of bewustzijn te structureren.

Zoals gezegd, wordt aandacht binnen organisaties in de literatuur beschreven vanuit het dominante managementparadigma. Het gaat over het kopen en verhandelen van aandacht, en aandacht lijkt een oplossing te zijn voor organisatieproblemen. Door onze gewoonte om in organisaties de wereld te beschouwen vanuit het economisch paradigma, vergroten we volgens Citton (2017) de focus op aandacht als een kwestie van

middelen. Het paradigma van waaruit wij naar onze omgeving kijken, bepaalt volgens Citton hoe we aandacht richten. Deze auteur pleit voor een aandachtecologie, waarin we ons bewust zijn van de complexiteit van onze aandachtsprocessen en deze beschouwen vanuit het paradigma van de ecologie, in plaats van ze te beschouwen vanuit het economisch paradigma.

Dit zou in de praktijk kunnen betekenen dat een opdrachtgever en een adviseur allebei naar een nieuw paradigma overstappen, daarin een nieuwe gezamenlijke taal ontwikkelen en hiermee ook op een andere manier de aandacht richten, om zo vanuit een nieuw paradigma naar een vraagstuk van een opdrachtgever en de vraag aan de adviseur kijken.

Hoe aantrekkelijk deze optie ook is, erg realistisch is het niet om bij elke nieuwe opdracht en nieuwe adviseur voor de opdrachtgever gezamenlijk een nieuwe taal te ontwikkelen. De reden hiervoor is dat een dominant paradigma vanwaaruit we de wereld beschouwen niet zomaar is ontstaan, maar ook samenhangt met de professie waartoe we behoren. Het paradigma van de opdrachtgever en dat van de adviseur verschillen meestal, onder andere omdat beiden niet zijn opgeleid in dezelfde professie. We leren als mens om aandacht te hebben voor bepaalde zaken en andere zaken niet op te merken, omdat we lid zijn van een bepaalde gemeenschap (Zerubavel, 2015). Deze gemeenschappen bepalen waar we onze aandacht op richten.

Een voorbeeld van een (sub) gemeenschap is een professie: ‘Every profession, after all, has a distinctive sense of relevance and therefore also distinctive concerns’ (p. 56). Elke beroepsgroep focust op verschillende zaken in eenzelfde situatie. Dit geldt volgens Zerubavel niet alleen voor aandacht, maar ook voor het tegenovergestelde: onoplettendheid of het bewust vermijden van aandacht voor bepaalde zaken. Een van de belangrijkste aspecten, volgens Zerubavel, om te kunnen behoren tot een bepaalde professionele gemeenschap is ‘acquiring the ability to notice things that are considered relevant and ignore those that are deemd irrelevant by one’s profession’ (p. 66). En: ‘Attentional patterns (...) often vary from one profession to another’ (p. 66). Dit maakt dat er aandachts-communities ontstaan met eigen onderscheidende aandachtsgewoonten en tradities.

Aandacht blijft onderbelicht en de huidige oplossingsrichtingen om dat te veranderen, zijn niet succesvol

Zerubavel (2015) spreekt van aandachtsocialisatie met aandachtsmentors die ons leren welke aandachtsnormen en gewoonten er zijn, waar we ons aan moeten houden: ‘Such tacit attentional socialization is also part of the process of learning a language’ (p. 65). We leren dus waar we onze aandacht professioneel op moeten richten als we ons vak leren en dat begint al bij het leren van taal: ‘Attentional socialization is therefore a cri-

tical part of the process of professionalization' (p. 66). En: 'It is partly through learning their profession's specialized vocabulary that members come to acquire its distinctive attentional habits' (p. 67). Aandacht leren we dus onder andere door taal, en deze taal en de professie waar we onderdeel van uitmaken bepalen waaraan we aandacht schenken en hoe we onze aandacht richten.

Als we aandacht beschouwen als collectief fenomeen binnen een aandachtscommunity, dan kunnen we stellen dat de professie waartoe we behoren bepaalt hoe onze aandacht gevormd wordt en waar onze aandacht op gericht is. Deze professie bepaalt onze aandachtsnormen en -gewoonten, die we leren van de aandachtsmentors in ons vak. En dat begint al bij de taal die we spreken.

De oproep van Citton (2017) om een nieuw dominant paradigma te omarmen (het ecologisch paradigma) en van daaruit naar de wereld te kijken, wordt volgens de theorie van Zerubavel (2015) een hele onderneming. We zijn van jongs af aan gevormd door onze omgeving, groeien vervolgens op in een bepaalde professie die onze aandacht nog meer vormt en bepaalt waar we onze aandacht op richten. Niet alleen geeft Zerubavel (2015) een meer compleet en realistischer antwoord op de vraag wat bepaalt waar we onze aandacht op richten, maar ook hoe onze aandacht gevormd wordt. Hoe zich dit vertaalt naar het adviesproces, komt in de volgende paragraaf aan bod.

Beïnvloeding van het adviesproces door aandacht en belang in de praktijk

Tot nu toe lag in dit artikel de focus op aandacht en de eigenschappen en ontwikkeling ervan. Daaruit bleek dat aandacht als thema niet zo gemakkelijk te belichten valt, mede door de dominante paradigma's vanwaaruit we kijken naar het adviesproces. We ontwikkelen aandacht in onze professionele gemeenschappen. We focussen daardoor op bepaalde zaken en zien andere signalen over het hoofd.

Hoe dit in de praktijk vorm krijgt, illustreer ik door het element belang toe te voegen, in het bijzonder de professionele belangen die meespelen bij adviseren en in het adviesproces. Dit element licht ik eerst toe, voordat ik belang en aandacht in relatie breng met het adviesproces.

De specificering van professionele belangen geeft de mogelijkheid om in te zoomen op waar de belangen die meespelen kunnen veranderen en uiteenlopen. Ik formuleer het bewust zo, omdat het natuurlijk ook kan zijn dat de belangen van opdrachtgever, organisatie en organisatieadviseur geheel samenvallen. In de praktijk is dit echter meer de uitzondering dan de regel, vanwege de complexiteit van de context van organisaties en de vraagstukken waar we aan werken (Reitsma, 2014).

Belang is volgens de Van Dale 'iets dat iemand raakt doordat zijn voordeel, zijn voorspoed ermee gemoeid is'.[8] Zoals eerder beargumenteerd, doet zowel de organisatieadviseur, de opdrachtgever als de organisatie zijn voordeel met aandacht. Ik haalde

daarbij een standaardwerk over adviseren aan van Block (2006). Daar wil ik nog iets aan toevoegen: in de tweede editie van dit boek is een hoofdstuk te vinden over de ethiek en schaduwkant van adviseren, met een paragraaf 'De belofte'. Block schrijft hierin dat '(...) de belofte van adviseren zorgzaamheid en dienstbaarheid inhoudt. We beloven te handelen in het belang van een ander, de cliënt. Als we die belofte kunnen waarmaken, voegen we waarschijnlijk echt waarde toe en maken we onszelf waar' (p. 226). Hier schetst Block de eerste belangen van de adviseur: dat wij handelen in het belang van de opdrachtgever en waarde toevoegen.

Maar Block vervolgt met '(...) het is gewoon moeilijk om aan zulke eisen te voldoen' en somt op waarom er andere (economische) belangen in het spel zijn voor de organisatieadviseur zelf, waardoor deze de belofte niet waar kan maken.[9] Block geeft hiervoor een aantal redenen, zoals de vercommercialisering van de dienstverlening (van 'care' naar 'commerce') en de focus op resultaat en resultaatverplichting van de adviseur, waardoor deze een soort surrogaatmanager wordt. Adviseren wordt hierin geen aandacht en raad geven; dus geen denken maar doen. Reitsma (2014) verfijnt de belangen in haar onderzoek naar professioneel handelen in het organisatieadvieswerk, waarbij – naast vakmanschap en expertise, reflectie, vrijheid in handelen en oordelen – ook de balans tussen de (belangen) van de markt (opdrachtgevers), de professional (de organisatieadviseur) en het bureau (waar de organisatieadviseur werkt of een eigen bedrijf) nodig is voor professioneel handelen.[10]

Hierna gebruik ik het eerdergenoemde voorbeeld om de belangen die meespelen in het adviesproces verder te specificeren en te duiden hoe belang en aandacht het proces beïnvloeden. Stel dat de opdrachtgever over wie ik eerder sprak, mij de vraag stelt: 'Hoe zorg ik ervoor dat ze eigenaarschap pakken?' Dan is de meest waarschijnlijke vervolgvraag van mij: 'Voor welk probleem is dat een oplossing?' Dit om doel-middelverwarring te voorkomen en – in lijn met Schein (2002) en Feltmann e.a. (2010) – eerst het denken van de opdrachtgever te begrijpen. De opdrachtgever vertelt mij dat het doel is om meer verantwoordelijkheid lager in de organisatie te leggen, zodat de organisatie sneller kan groeien en een grotere speler op de markt wordt. Ik schrijf een voorstel om het vraagstuk te onderzoeken en te analyseren hoe verantwoordelijkheid lager in de organisatie leggen gaat helpen bij de groei van de organisatie. De opdrachtgever vindt dat eigenlijk al te veel gedoe: 'Ja, begin nu maar gewoon.' 'Waarmee dan?', vraag ik. 'Nou gewoon, met wat jij denkt dat werkt.' Maar ik weet hem ervan te overtuigen dat het verkennen van het vraagstuk en de context bijdraagt aan een goede oplossing, alvorens ik een plan van aanpak maak.

Tijdens dit onderzoek blijkt een tweetal zaken: de richting van de organisatie is niet helder voor veel medewerkers; ze weten niet waar ze naartoe gaan en hoe hun werk hierin past en bovendien is de professionaliteit van de medewerkers (nog) onvoldoende ontwikkeld om verantwoordelijkheid te pakken. Ze hebben, naast richting en kaders, meer sturing nodig op de inhoud of een stevige ontwikkeling van hun professionele vakbekwaamheid. Ik koppel de resultaten van de diagnose terug naar de opdrachtgever en

die is hier, op zijn zachts gezegd, niet blij mee. Zijn belang – snel aan de slag en het probleem gewoon fixen – staat haaks op de uitkomsten van mijn onderzoek.[11] En niet alleen op de uitkomsten van die diagnose, maar ook haaks op het belang van de medewerkers om hun werk goed en op een prettige manier te doen. Daarnaast zou de organisatie een groot risico lopen door 'verantwoordelijkheid te verleggen' naar mensen die deze taak (nog) niet aankunnen. De opdrachtgever vraagt of ik niet toch gewoon aan de slag kan gaan met mensen te leren verantwoordelijkheid te nemen.

Daarmee komen de belangen van de opdrachtgever en die van mij haaks op elkaar te staan. Mijn belangen liggen op verschillende vlakken; ik wil professioneel handelen, wat betekent dat ik op een goede en gedegen wijze adviseer. Ik wil waarde toevoegen als adviseur en recht doen aan alle betrokkenen. Daarbij heb ik me bij de adviesvraag verbonden aan het vraagstuk en niet aan de opdrachtgever als persoon. Als de opdrachtgever mij had gevraagd: 'Help mij mijn professionele positie in de directie te verbeteren door mijn plan over eigenaarschap te laten slagen', dan had ik een ander vertrekpunt gehad en waren onze belangen wellicht niet tegenover elkaar komen te staan, omdat ik dan alleen zijn belang had gediend en het belang van de organisatie en de medewerkers niet meegenomen had.[12] Wellicht was dit de impliciete vraag van de opdrachtgever, maar ik heb me niet gericht op de oplossing (eigenaarschap en verantwoordelijkheid), maar op het organisatievraagstuk (ontwikkeling van de organisatie).

Naast professionele belangen kunnen ook financiële belangen een rol gaan spelen. Helemaal als ik nu tegenover de opdrachtgever kom te staan; hij kan de opdracht immers intrekken omdat mijn advies hem niet uitkomt, het advies in een la laten verdwijnen of een adviseur inhuren die wel gewoon doet wat hij vraagt. Daarnaast is de opdrachtgever op het moment van de terugkoppeling niet blij met mij, waarmee waardering voor mijn werk uitblijft (Block, 2006). Mijn professionele belang om het vraagstuk te onderzoeken, daar aandacht voor te hebben en vervolgens raad te geven over hoe de opdrachtgever zijn doel kan bereiken, heeft nu geresulteerd in een ontevreden opdrachtgever, geen vervolg van de klus en een organisatie die niet geholpen is. Kortom: mijn professionele belang heeft niet alleen mijn aandacht veranderd, maar evenzeer het professionele resultaat van mijn opdracht.

Het is meer dan een kwestie van oefenen of voldoende middelen hebben om aandacht te ontwikkelen

Met voorgaand voorbeeld heb ik de verschillende belangen die meespelen in het organisatieadviesproces geconcretiseerd, en geïllustreerd waarom deze belangen zo makkelijk tegenstrijdig kunnen zijn in de weerbarstige praktijk van het adviseren bij complexe organisatievraagstukken. Ik constateer dat dit – hoewel de belangen van verschillende bij het organisatieadviesproces betrokken partijen wellicht in elkaars verlengde kunnen liggen – in de praktijk van de organisatieadviseur zelden voorkomt, en tegengestelde en strijdige belangen eerder regel dan uitzondering zijn (Block, 2006).

Gevolg van deze verschillende belangen is dat de aandacht naar iets anders uitgaat: bij de opdrachtgever naar het fixen van zijn probleem, bij mij als organisatieadviseur naar het doorgronden van het organisatievraagstuk.

Waar brengt ons dat?

De organisatieliteratuur, waar ik dit artikel mee begon, benadrukt het belang van aandacht in het werken met en in organisaties (Weggeman, 2003). Deze aandacht is echter geen gegeven en er wordt naarstig gezocht naar mogelijke oplossingen. De dominante oplossingsrichtingen die er in de organisatieliteratuur te vinden zijn, betreffen het verkrijgen of kopen van aandacht en het leren van het hebben van aandacht (Baart, 2005; Davenport & Beck, 2001; Goedhart & Van der Steen, 2016). Ik betoogde dat deze oplossingsrichtingen een belangrijk element over het hoofd zien, namelijk de professionele belangen die meespelen en dat het meenemen van deze belangen vraagt om een andere benadering van het vormen van aandacht binnen organisaties en in het bijzonder binnen het organisatieadvieswerk.

Onze professionele aandacht wordt gevormd binnen de aandachtsgemeenschappen waar we in opgroeien (Zerubal, 2015). Met het opgroeien in een professionele gemeenschap nemen we ook de professionele belangen over die gelden binnen deze gemeenschap, ervan uitgaande dat we professioneel willen handelen (Reitsma, 2014). In de gemeenschap leren we waar we aandacht voor moeten hebben. We leren vanuit een bepaald discours te denken en duiden, en ontwikkelen een specifieke, professionele taal om ons uit te drukken. Onze professie bepaalt ook mede vanuit welk paradigma we de wereld beschouwen; dit beïnvloedt zowel onze omgang met aandacht als datgene waar we onze aandacht op richten (Citton, 2017; Whiteley, 2022). Het bepaalt waar we belang bij hebben en wat we belangrijk vinden, en daardoor wat ons opvalt en waar we op focussen.

Het vormen van aandacht moet daarom beginnen bij de professionele ontwikkeling. Want daar wordt de aandacht gericht door het aangeven van wat van belang is voor de betreffende professie, wat direct van invloed is op het paradigma en het discours, en wordt in ieder geval professioneel bepaald waar iemands aandacht naar uitgaat.[13]

Als ik terugga naar het voorbeeld van de opdrachtgever en mijzelf, dan hadden we al geconstateerd dat wij beiden vanuit een ander paradigma de wereld beschouwen. Maar daar zit dus nog iets voor. Ik kwam tot de conclusie dat de opdrachtgever en ik verschillende belangen hebben. De belangen die ik als organisatieadviseur zou moeten hebben zijn: het belang van de opdrachtgever, het belang van mezelf als professional en dat van de organisatie waar ik zelf werkzaam ben (Reitsma, 2014). Ervan uitgaand dat we als organisatieadviseur professioneel willen handelen, hebben we ons hiertoe te verhouden en dienen we dit mee te wegen in hoe we ons werk doen. Maar die weging is ingewikkeld, bleek al uit het voorbeeld, waarbij je zou kunnen stellen dat ik als organisatieadviseur de

drie belangen op een bepaalde manier gediend heb, maar in ieder geval niet het belang van de opdrachtgever als individu. De reden daarvoor is dat mijn aandachtsmentors mij geleerd hebben om de weging van de drie genoemde belangen op een specifieke manier vorm te geven.

Feltmann e.a. (2010) spreken over belangeloos adviseren en zouden het liefst zien dat geld – dus het belang van de organisatie waar de organisatieadviseur werkzaam is – geen rol speelt bij organisatieadvieswerk. Vermaak (2009) legt de nadruk op het vraagstuk en stelt dit boven het belang van de individuele opdrachtgever. Omdat zowel Feltmann als Vermaak belangrijk is geweest voor mijn professionele ontwikkeling, kan ik in lijn met Zerubavel (2015) concluderen dat ik, binnen de gemeenschap van organisatieadviseurs, in een aandachtsgemeenschap terechtgekomen ben die belangen in het organisatieadviesproces op een bepaalde manier duidt. Namelijk dat het vraagstuk en een professioneel adviesproces voor mijn financiële belang gaan. Maar het werd interessant toen het belang van de opdrachtgever als individu haaks op het belang van het organisatievraagstuk kwam te staan. Daar ontstond letterlijk een belangenconflict tussen de lessen die ik van mijn mentors geleerd had. Met Feltmann e.a. (2010) die het belang van het denken van de klant (individu) vooropstellen en met Vermaak (2009) die het belang van het organisatievraagstuk vooropstelt.

Aanbevelingen

In dit artikel kom ik tot de conclusie dat het vormgeven van aandacht in organisaties en in het bijzonder bij organisatieadvieswerk moet beginnen met de vorming van aandacht binnen de professionele gemeenschap; daar wordt de basis gelegd voor aandachtsgewoonten en hoe aandacht vormgegeven wordt binnen de professie. Alleen daar kunnen we de basis leggen voor wat professioneel belangrijk voor ons is. Met dit artikel heb ik geprobeerd een soort winstwaarschuwing af te geven: alleen kijken naar aandacht, naar wat het is, wat het oplevert en hoe we het kunnen leren, is niet voldoende om er meer van te krijgen. Het is meer dan een kwestie van voldoende oefenen of voldoende middelen hebben om aandacht hebben te kunnen ontwikkelen.

We moeten daarom een stapje terug doen en aandacht niet alleen beschouwen als een individueel construct, maar als iets dat zich opbouwt in de professionele gemeenschappen waar we deel van uitmaken. Deze aandachtsocialisatie bepaalt hoe we leren aandacht voor zaken te hebben en waar onze aandacht naar uitgaat. Dit geeft een extra dimensie aan hoe voorschrijvend een discours kan zijn. Met het opgroeien in een bepaalde professie gaan ook de professionele belangen van deze professie meespelen. Deze belangen hebben invloed op waar onze aandacht naar uitgaat en veranderen onze aandacht.

Verder onderzoek naar aandacht zou daarom de invloed van belangen moeten meenemen, om datgene waar we de aandacht op richten en hoe aandacht zich ontwikkelt beter te kunnen onderzoeken en duiden. Wat wij als organisatieadviseurs te doen hebben, is de beroepsblindheid en de wijze waarop we opgroeien in het vak meer te onderzoeken. Om het eigen paradigma en de verschillende aandachttradities en -gewoonten te onderzoeken en benoemen, omdat ze professionele belangen met zich meebrengen en bepalen waar we onze aandacht op richten en wat we wel en niet (kunnen) zien. Maar meer nog om in kaart te brengen wat er allemaal meespeelt in ons werk. Niet met als doel om weer één (nieuw) dominant paradigma te ontwikkelen of het paradigma van onze opdrachtgevers een-op-een over te nemen, maar om recht te doen aan zowel aandacht als belangen. De belangen die Reitsma (2014) noemt van markt, bureau en professional zijn de moeite van het verder uitwerken waard in relatie tot aandacht. Want wat gebeurt er met aandacht als deze belangen verschuiven of veranderen? Of als, zoals we in het voorbeeld hebben gezien, de belangen al een bepaalde invulling hebben, omdat iemand is gevormd in een bepaalde gemeenschap van zijn professie.

Het vormen van aandacht moet beginnen bij de professionele ontwikkeling

Maar laten we beginnen met te kijken naar onze eigen taal en stilstaan bij wat aandacht hebben en krijgen is, en hoe het is vormgegeven binnen de aandachtsgemeenschap waarin we zijn opgegroeid. Wat zien wij ‘van nature’ wel en wat niet, en wat betekent dat? Van Twist (2018) noemt dit ‘verbale vernieuwing’; dat is nog niet het antwoord, maar wel een stap in de richting om te onderzoeken en te ontdekken hoe het zit. We moeten onze taal vernieuwen en loskomen van de taalvervuiling die is ontstaan door vanuit het organisatiediscours – dat wordt gedomineerd door het economische paradigma – naar ons vak te kijken. Door fundamentele vragen te stellen aan onszelf, maar ook aan onze opdrachtgevers (Kunneman, 2012). Door ons, om te beginnen, te richten op aandachtig worden en zijn, in plaats van aandacht te managen (Citton, 2017). En door, in plaats van in te gaan op de roep om advies van onze directeuren, eerst de vraag te stellen: ‘Wat is er in uw hoofd gebeurd, waardoor u denkt dat dit een goed idee is?’, of soortgelijke vragen, waarbij we eerst proberen te ontdekken wat er in het hoofd van de opdrachtgever omgaat, waardoor hij denkt dat hij een probleem heeft (Schein, 2002).

Laten we zowel aandacht als belang en hun relatie meenemen in het onderzoek naar professioneel handelen van de organisatieadviseur. Wanneer en hoe verandert belang onze aandacht? Wanneer staat belang het hebben van aandacht in de weg? Wanneer komen belangen van onszelf en onze opdrachtgevers zo slecht overeen, dat we een opdracht niet op een professionele manier kunnen aanvaarden? Kunnen we hier eerlijk over zijn? Over wat belang met ons handelen doet, waar belang ons tegenhoudt, waar het onze professionaliteit beïnvloedt – en daar het gesprek over voeren. ■

Noten

1. Waar ik de woorden ‘we’ en ‘ons’ gebruik, bedoel ik organisatieadviseurs. Dit ‘we’ kan wellicht ook goed van toepassing zijn op andere beroepsgroepen die werken in en met (mensen in) organisaties, maar dat laat ik graag aan de lezer over.
2. Omdat ik mij in dit artikel richt op organisatieadvieswerk in Nederland, heb ik als vertrekpunt gekozen voor een oorspronkelijke Nederlandse definitie van een van de nestors van het vak.
3. Waar ‘hij’ of ‘zijn’ staat, wordt ook ‘zij’, ‘haar’, ‘hen’ of ‘die’ bedoeld.
4. Feltmann (1984) onderscheidt drie dimensies: *a)* monoparadigmatisch of probleemoplossend adviseren, *b)* multiparadigmatisch of kaderverruimend adviseren en *c)* metaparadigmatisch of persoonsontwikkelend adviseren.
5. De Ooa gaf bij de uitreiking van de prijs voor het beste boek in 2007 aan Marianne van Hoorn wel aan dat ‘het terecht is dat het thema aandacht weer op de agenda wordt gezet, in deze tijd van multimediale claims van aandacht van mensen en de vele vormen van schijnaandacht’ (Van Paassen, 2014, p. 23).
6. Op het krijgen of verkrijgen van meer aandacht voor zowel de opdrachtgever als de adviseur, of het kopen van aandacht zoals het ook beschreven wordt (Davenport & Beck, 2001), focus ik in dit artikel niet. Ik beperk me tot het hebben van aandacht van de adviseur en het geven van aandacht door de adviseur.
7. Watzl (2017), Jennings (2020), Wu (2011) en vele anderen (o.a. de bijdragen in Mole e.a., 2011) onderschrijven deze conclusie.
8. Zie https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/belang. De koppeling van ‘aandacht’ en ‘belang’ wordt ook gegeven in de Van Dale, waarin men aandacht omschrijft als oplettendheid en belangstelling. Zie: https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/aandacht (18 augustus 2024).
9. In de derde editie van hetzelfde boek (Block, 2011) is dit hoofdstuk niet meer opgenomen.
10. Ik neem hierin de belangen van de samenleving, waar Strikwerda (2009) voor pleit, niet mee. Niet omdat ik deze niet van belang acht – het belang van de samenleving krijgt gelukkig steeds meer aandacht in het organisatiediscours – maar omdat de uitwerking ervan buiten het kader van dit artikel valt.
11. Met ‘fixen’ bedoel ik het eenmalig, tijdelijk en symptomatisch oplossen van probleem, waarmee het probleem voor een korte periode weg is, maar daarna waarschijnlijk weer terugkomt. Daar tegenover staat het oplossen van het probleem, waarbij er een duurzame oplossing gevonden en uitgevoerd wordt; die de oorzaak van het probleem aanpakt en niet de gevolgen.
12. Als ik de opdracht dan zou hebben aangenomen …
13. Het woord ‘professioneel’ staat er hier bewust tussen, omdat het ook zomaar kan zijn dat het meest belangrijke voor een individu op een bepaald moment een privéaangelegenheid is (Watzl, 2017).

Literatuur

Allport, A. (2011). Attention and integration. In C. Mole, D. Smithies & W. Wu (Eds.), *Attention: philosophical and psychological essays* (pp. 24-59). Oxford University Press.

Baart, A. (2005). *Aandacht: etudes in presentie*. Boom Lemma.

Block, P. (2006). *Feilloos adviseren: een praktische gids voor adviesvaardigheden* (2e dr.). Academic Service.

Block, P. (2011). *Flawless consulting: a guide to getting your expertise used*. Pfeiffer.

Citton, Y. (2017). *The ecology of attention*. Polity Press.

Crawford, M.B. (2015). *De wereld buiten je hoofd: een filosofie van de aandacht*. De Bezige Bij.

Davenport, Th.H. & Beck, J.C. (2001). *De aandachtseconomie: de nieuwe succesfactor voor organisaties*. Schouten & Nelissen.

Feltmann, C.E. (1984). *Adviseren bij organiseren: een studie over interventiekunde t.b.v. organisatie-ontwikkeling en maatschappij-georiënteerd organiseren ('vermaatschappelijking')*. Uitgave in eigen beheer.

Feltmann, C.E. (2000). Poëtica: de vierde dimensie van adviseren. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 54* (5/6), 113-129.

Feltmann, E., Lubbers, B., Metsemakers, M. & Dijkgraaf, G. (2010). *Denkadviseren*. Mediawerf.

Goedhart, A. & Steen, B. van der (2016). *Proceskunde: een pleidooi voor werken met aandacht*. Kessels & Smit.

Hoorn, M. van (2007). *Aandacht: bron van verbinding*. Van Gorcum.

Kubr, M. (Ed.) (2002). *Management consulting: a guide to the profession* (4e dr.). International Labour Office.

Kunneman, H. (2012). *Voorbij het dikke-ik: bouwstenen voor een kritisch humanisme* (dl. 1). SWP.

Mole, C., Smithies, D. & Wu, W. (Eds.) (2011). *Attention: philosophical and psychological essays*. Oxford University Press.

Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (2021). *De BoKS versie 4.0: body of knowledge and skills van de organisatieadviseur*. Website: https://www.ooa.nl/wp-content/uploads/2021/10/BOKS.pdf (30 april 2022).

Paassen, M. van (2014). *Aandacht in interactie*. Stili Novi.

Reitsma, E. (2014). *Adviseurs aan de slag (dl. 1): professioneel handelen in organisatieadvieswerk*. VU University Press.

Smithies, D. & Wu, W. (Eds.), *Attention: philosophical and psychological essays*. Oxford University Press.

Strikwerda, H. (2009). Wat is professioneel handelen? Over professionalisering en kwaliteit in het adviesvak. *Management en Consulting*, (6), 42-46.

Twist, M. van (2018). *Woorden wisselen: werken aan een hertaling van besturen, organiseren en adviseren*. Vakmedianet.

Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Kluwer.

Watzl, S. (2017). *Structuring mind: the nature of attention and how it shapes consciousness*. Oxford University Press.

Weggeman, M.C.D.P. (2000). De bedrijfskundige dienstverlener, de eclecticus en de literair adviseur. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 54* (5/6), 86-112.

Weggeman, M.C.D.P. (2003). *Provocatief adviseren: organisaties mooier maken*. Scriptum.

Whiteley, E. (2022). Harmful salience perspectives. In S. Archer (Ed.), *Salience: a philosophical inquiry* (hfst. 11). Routledge.

Zerubavel, E. (2015). *Hidden in plain sight: the social structure of irrelevance*. Oxford University Press.

Auteur

M. van der Werf MSc MA CMC is organisatieadviseur en filosoof, kerndocent adviseren bij interuniversitair opleidingsinstituut Sioo en redactielid van dit tijdschrift.
Website: www.veranderwerf.nl. E-mail: marloes@veranderwerf.nl.
Foto: Olivier Huisman.