

De Normatieve Professionalisering van de Organisatieadviseur



Masterscriptie ter afronding van de Master Humanistiek
Specialisatie: Kritische Organisatie en Interventie Studies

Merel Luichies – Juli 2012

Begeleider: Dr. Ruud Kaulingfreks

Meelezer: Drs. Jantine Maaskant

Universiteit voor Humanistiek

Inhoud

Onderzoeksoepzet.....	3
Inleiding.....	3
Probleemstelling.....	5
Opbouw van deze scriptie	6
H1: Organisatieadvies, wat is dat?	8
Inleiding.....	8
Een korte reis door de organisatieadvieswereld.....	12
Peter Block?.....	12
Chris Argyris?.....	14
Critical Management Studies?	18
Nick Butler?	21
Voorlopige eindbestemming	23
H2: Normatieve professionalisering.....	26
Opbouw van dit hoofdstuk.....	26
(Filosofische) achtergrond: waarom normatieve professionalisering?	26
Uitwerking van het begrip: wat is normatieve professionalisering?.....	28
Waarom normatieve professionalisering?	29
Normatieve professionalisering als antwoord?	30
Praktische implicaties: hoe doe je normatieve professionalisering?.....	32
H3: Handvatten voor de organisatieadviseur	36
Opbouw van dit hoofdstuk.....	36
De adviseur als normatieve professional	37
De adviseur als vakman	38
De adviseur als vreemdeling	42
Het belang van triadiseren	44
Triadiseren: hoe doe je dat?.....	45

Grenzen aan controle	47
(Filosofische) achtergrond.....	48
Relevantie voor de organisatieadviseur	49
Een reflectieve samenvatting, als opstap voor de praktijk	50
H4: De normatieve professionalisering van de Mutual Gains adviseur	54
De Mutual Gains adviseurs.....	54
Ingangen voor normatieve professionalisering.....	61
Conclusie	65
Organisatieadvies door de bril van de onderzoeker	66
De normatieve professionalisering van de onderzoeker	70
Richtingen voor de toekomst	71
Literatuur.....	73

Onderzoeksopzet

Inleiding

Van april 2011 tot februari 2012 liep ik stage bij het Mutual Gains Adviesteam van Twynstra Gudde, een bekend organisatieadviesbureau in Amersfoort. Het MGA team, zoals het Mutual Gains Adviesteam binnen Twynstra Gudde wordt genoemd, ondersteunt en adviseert klantorganisaties in het omgaan met haar omgeving. Dit doet zij vanuit de Mutual Gains Approach, een benadering om onderhandelingsprocessen prettiger, sneller en beter te laten verlopen, terwijl de onderlinge relatie tussen partijen verbetert. Het belangrijkste product van het MGA team is Strategisch OmgevingsManagement (SOM), een gedetailleerde methodiek, ondersteund door invullijsten en excelsheets, die omgevingsmanagers kan helpen het contact met de omgeving in goede banen te leiden, bijvoorbeeld wanneer Rijkswaterstaat een nieuwe snelweg wil aanleggen.

In de praktijk zijn de MGA adviseurs het grootste deel van hun tijd met het implementeren en onderwijzen van SOM bezig. Volgens Wesselink (2010), de grondlegger van SOM, is Mutual Gains haar belangrijkste inspiratiebron. De Mutual Gains Approach is bovenal een filosofie, een denkwijze over hoe je tot goede onderhandelingen zou kunnen komen. Deze denkwijze of kijk op onderhandeling is gebaseerd op een aantal kernwaarden, welke je als onderhandelaar zou moeten verwezenlijken in het onderhandelingsproces. Een belangrijk streven van MGA, en daarmee van SOM, is het bouwen van vertrouwen tussen jou en de ander, wat volgens Wesselink vraagt om zelfvertrouwen, oprechte interesse in de ander, transparantie en betrouwbaar zijn. (Wesselink, 2010)

In vervolg op Wesselink zou ik willen stellen dat het advieswerk van de adviseurs van het MGA team waardengeladen is. Als een adviseur Strategisch Omgevingsmanagement implementeert werkt zij vanuit de Mutual Gains inspiratie, strevend naar de verwezenlijking en overdracht van waarden als transparantie en vertrouwen.

In de praktijk blijkt makkelijker gezegd dan gedaan om de onderliggende waarden van het advieswerk ook tot uitdrukken te laten komen. Waar de leden van het MGA team zich expliciet aan de MGA waarden verbinden, zijn deze waarden impliciet lang niet altijd in hun werk aanwezig. Zowel in de adviestrajecten met klanten als in de onderlinge omgang tussen collegae wordt regelmatig niet naar de eigen waarden gehandeld. Chris Argyris (2000) schrijft in zijn boek *Flawed Advice and the Management Trap* dat een groot deel van het

organisatieadvies om die reden de plank mislaat. De *espoused theory*, wat adviseurs geloven en vertellen over hoe zijzelf en anderen zouden moeten handelen, komt niet overeen met de *theory-in-use*, dat wat ze daadwerkelijk doen. Overigens geldt dit niet alleen voor adviseurs maar voor de meeste mensen. Er zit een inconsistentie tussen onze ideeën over hoe we handelen en onze daadwerkelijke acties. Bovendien hebben we slecht zicht op ons eigen inconsistente gedrag, terwijl we de inconsistenties van anderen heel goed waarnemen. (Argyris, 2000)

Niet doen wat je zegt te doen is volgens Argyris een bekend fenomeen, ook binnen de adviespraktijk. Dit heeft consequenties voor het MGA team. Bij de implementatie van SOM, wat bovenal een instrumentele methodiek is, lijken de Mutual Gains waarden onder druk te staan. Klanten leren vooral een nieuwe *espoused theory* door te praten over hoe het zou moeten. Maar hoe zit het dan met een verandering in de *theory-in-use*? Kun je leren hoe je vertrouwen bouwt met behulp van een powerpointpresentatie? Zul je de spannende stap naar openheid en transparantie zetten omdat je verteld is dat je dit zou moeten doen? De *theory-in-use* van de adviseur draagt bovendien vaak iets anders uit: wees inconsistent, doe alsof je dit niet bent en praat er vooral niet over (Argyris, 2000).

Terugkijkend en reflecterend op mijn ervaringen bij het Mutual Gains adviesteam van Twynstra Gudde kwam ik bij het humanistische concept normatieve professionalisering. Het lukt de adviseurs vaak niet om de door hen beleden waarden in de praktijk te brengen, terwijl het overbrengen van die waarden hun voornaamste product is. Vroeg of laat moet dit misgaan, was mijn overtuiging. De Universiteit voor Humanistiek richt zich in haar onderzoek precies op dit thema: het expliciteren van normen en waarden en het nut en belang ervan om dit te doen. Als studentassistent gespreksvaardigheden aan de universiteit help ik studenten om zich bewust te worden van hun aannames en overtuigingen, mede voortkomend uit de eigen normen en waarden, en hoe dit het contact met de ander beïnvloedt. Zou ik vanuit mijn humanistische achtergrond iets voor de kwaliteit van organisatieadvies en adviseurs kunnen betekenen?

Normatieve professionalisering is een humanistisch concept voor professionals, gericht op goed werk en zingeving in organisaties. Dit concept richt zich expliciet op de professional die navigeert in een context van interfererende waardekeaders, verschillende opvattingen van wat goed is en wat gedaan zou moeten worden. Misschien kan normatieve professionalisering de organisatieadviseur helpen om de waarden waar zij voor staat beter in haar advieswerk tot

uiting te laten komen. Deze vraag vormde de opstap voor dit afstudeeronderzoek, waarin ik onderzoek wat normatieve professionalisering voor de organisatieadviseur kan betekenen. Ik kijk daarbij niet alleen naar het tot uitdrukking brengen van de onderliggende waarden van het advies, maar onderzoek in brede zin welke aspecten van normatieve professionalisering relevant zijn voor de organisatieadviseur in haar werkpraktijk. Ik pretendeer niet dat normatieve professionalisering het antwoord is op alle vragen en problemen waar de organisatieadviseur in haar praktijk tegenaan loopt. Mijn ervaring bij Twynstra Gudde heeft me echter doen inzien dat adviseurs zich in een spanningsveld van normen en waarden bevinden; van zichzelf, hun professie, de klant, collegae, leidinggevenden, de organisatie en de maatschappij. Men is het niet gewoon de eigen en andermans opvattingen over (goed) werk te expliciteren waardoor problemen in het contact kunnen ontstaan. De adviseur neemt bijvoorbeeld te snel aan dat klant en collega hetzelfde denken als zij; pas halverwege het adviestraject blijken er fundamentele verschillen in opvatting te bestaan over wat goed en nastrevenswaardig is, leidend tot conflict, vertraging of zelfs het afbreken van een traject. In deze scriptie werk ik aan de hand van de literatuur eerst de spanningsvelden in het werk van de adviseur uit om daarna te onderzoeken wat normatieve professionalisering hierin zou kunnen betekenen.

Probleemstelling

Met mijn scriptie wil ik een bijdrage leveren aan de kwaliteit van organisatieadvies door de organisatieadviseur theoretische handvatten en waar mogelijk methodiek te bieden vanuit het humanistische concept normatieve professionalisering. Mijn ervaringen bij het Mutual Gains Adviesteam gebruik ik als praktijkcasus; wat zouden de handvatten die normatieve professionalisering biedt voor hun werkpraktijk betekenen?

Mijn hoofdvraag is als volgt: **Wat kan normatieve professionalisering voor de organisatieadviseur betekenen bij het invullen van haar werkpraktijk?**

Om deze hoofdvraag te beantwoorden onderscheid ik de volgende deelvragen:

- 1) Wat is organisatieadvies en met welke spanningsvelden heeft de adviseur in haar werkpraktijk te maken?
- 2) Wat is normatieve professionalisering en welke handvatten biedt dit concept voor de adviseur?
- 3) Hoe zouden deze handvatten vorm kunnen krijgen in het werk van de Mutual Gains adviseurs van Twynstra Gudde?

Begripsdefinities

Normatieve professionalisering definieer ik als ‘de bewustwording van het krachtenveld van verschillende normen (maatschappelijke, organisatorische, professionele en persoonlijke) [...] waarin de professional zich bevindt en het zoeken naar de juiste rechtvaardigheidsgrond voor het professionele handelen, die per situatie kan verschillen en om een afweging (vooraf, tijdens en achteraf) vraagt.’ (Jacobs et al (2008): p12) Van den Ende (2011) voegt hier nog een voor deze scriptie relevant krachtenveld van normen aan toe, dat van de klant of cliënt.

Organisatieadvies definieer ik hier als betrokkenheid van buitenaf, gericht op het stimuleren en/of faciliteren van (het in gang zetten van) een beweging of ontwikkeling binnen een organisatie. Een plaatsbepaling van dit begrip is onderdeel van dit onderzoek.

Een spanningsveld is het samenkomen van verschillende, waaronder tegenstrijdige krachten (intenties, verlangens, verwachtingen, behoeften, etcetera) die vanuit en op de adviseur inwerken en een appel op haar doen. Ze voelt een drang tot handelen maar wat te doen is niet direct evident.

Met handvatten doel ik op concepten, theorieën of methodieken die ondersteuning bieden om invulling te geven aan de dagelijkse praktijk waar iemand zich in bevindt.

Afbakening

Het is onmogelijk om alle literatuur over organisatieadvies en normatieve professionalisering in deze scriptie te verwerken. Ik baken mijn onderzoek af door selectief te zijn in mijn literatuurkeuze en de theorie kort te vertalen naar slechts een praktijkcasus: de werkpraktijk van de Mutual Gains adviseurs van Twynstra Gudde zoals ik deze tijdens mijn stage heb ervaren.

Opbouw van deze scriptie

Ook als onderzoeker sta je nooit helemaal buiten de werkelijkheid die je onderzoekt. ‘Het is onvermijdelijk dat het onderzoek de signatuur van de onderzoeker draagt. Het is, met andere woorden, onvermijdelijk dat ieder onderzoeksverslag in zekere zin een verhaal vertelt over de onderzoeker – een verhaal, overigens, waarmee de (interpreterende) lezer vervolgens weer aan de haal gaat.’ (Verweij, 2011: p57) Deze belangrijke les van Verweij in het achterhoofd houdend neem ik de lezer in hoofdstuk een mee langs een korte reis door de literatuur over organisatieadvies, opgebouwd langs de lijn zoals Naud van der Ven (2006) die uitzet en aangevuld met het proefschrift van Nick Butler (2008). In hoofdstuk twee werk ik het concept

normatieve professionalisering uit, waarbij ik me focus op die elementen die in mijn ogen voor de organisatieadviseur van betekenis kunnen zijn. In het derde hoofdstuk laat ik, op basis van de eerste twee hoofdstukken, zien dat de organisatieadviseur een normatieve professional is. Vervolgens werk ik, ondersteund door nieuwe literatuur, uit welke handvatten dit begrip de adviseur te bieden heeft. In hoofdstuk vier reflecteer ik op mijn stagepraktijk en onderzoek wat de bevindingen uit hoofdstuk drie voor de adviseurs van het MGA team zouden kunnen betekenen. Hierbij kijk ik onder andere hoe normatieve professionalisering kan helpen om de onderliggende waarden van het advies meer tot uiting te laten komen. Ik eindig met een conclusie, waarin ik mijn eigen visie op organisatieadvies expliciteer. Als normatieve professional voorzie ik de belangrijkste constitutieve waarden en overtuigingen van organisatieadvies van een ander perspectief. In een parallel met de totstandkoming van deze scriptie laat ik tot slot kernachtig zien wat normatieve professionalisering in mijn ogen voor de organisatieadviseur kan betekenen.

H1: Organisatieadvies, wat is dat?

Inleiding

De management consultancy business¹ is de laatste decennia enorm gegroeid. De wereldwijde omzet is volgens De Caluwé (2001) tussen 1980 en 2001 toegenomen van 10 miljard naar 110 miljard dollar. Volgens Nick Butler (2008) is management consultancy ‘*a multibillion dollar, pound, and euro industry.*’ Op dit moment leidt de sector onder de wereldwijde economische crisis omdat bedrijven en overheden als eerste bezuinigen op dure inhuur. Desalniettemin gaat er nog steeds veel geld om in de organisatieadvieswereld.

Volgens de Orde van organisatiekundigen en –adviseurs (Ooa) is het door de grote diversiteit moeilijk vast te leggen wat de kenmerken van een goede organisatieadviseur zijn (De Caluwé, 2001). Er is in de loop van de tijd een steeds breder palet aan adviesdiensten ontstaan, variërend van technische advisering over het inrichten van een ICT systeem tot spiritueel getinte mindfulness trainingen om het bewustzijn van medewerkers te vergroten. Iedereen kan en mag zichzelf adviseur noemen en de eigen diensten aanbieden, waardoor het lastig is de kwaliteit van adviseur en advies te controleren. Sinds een aantal jaar hanteert de Ooa de BoKS, een *Body of Knowledge and Skills* voor de organisatieadviseur. Hierin wordt de adviespraktijk vertaald naar de benodigde competenties voor de adviseur. In de inleiding op het stuk benadrukt de Ooa dat het vak voortdurend in beweging is, waardoor het onmogelijk is de competenties echt vast te leggen. (Ooa, 2010) Dit blijkt uit de lange lijst aan competenties; als lezer vraag ik me af wie dit allemaal in zijn mars kan hebben.

Om enige orde te scheppen zijn Edgar Schein’s (2005) drie consultant stijlen verhelderend: de adviseur als expert, die vooral zijn deskundigheid in brengt; de dokter, die eerst de diagnose stelt en vervolgens vanuit zijn deskundigheid het probleem oplost; en *proces consultation*, vanuit het niet-weten relaties opbouwen met de klant en intuïtief proberen te ontdekken wat er achter de vraag verborgen ligt. Deze consultant stijlen lijken op de drie rollen van de organisatieadviseur die Block (2001) onderscheidt: de rol van expert, de rol van handlanger

¹ Ik gebruik de Engelse term management consultancy en de Nederlandse term organisatieadvies als synoniemen door elkaar. Het valt te betwisten of deze termen inderdaad hetzelfde betekenen, maar deze discussie voert voor deze scriptie te ver. Wel ga ik op zoek naar een betekenis van beide termen; echter, waar organisatieadvies staat kan management consultancy gelezen worden en andersom.

en de rol van partner. Beide auteurs hebben een duidelijke voorkeur voor die laatste rol, *proces consultation* of partnerschap; dit zou de meest nastrevenswaardige adviseursrol zijn.

Een andere manier om de adviseur te duiden is door te kijken hoe hij zich onderscheidt van de manager; hij staat buiten het systeem, heeft geen formele bevoegdheid noch hiërarchische macht en zijn taak is altijd tijdelijk van aard. (De Caluwé, 2001) De kunst van het adviseren ligt in: ‘dingen gedaan krijgen, zonder dat je de baas bent.’ (Kubr in: De Caluwé, 2001). Volgens Butler (2008) verschilt de organisatieadviseur van de manager wat betreft de relationele component van haar beroep. Qua technische knowhow is er meer verschil tussen verschillende adviseurs (HRM, ICT, finance, etc.) dan dat er tussen managers en adviseurs bestaat. Wat betreft hun relationele werkwijze verschillen alle adviseurs echter van alle managers. De manager werkt volgens het relationele model van leidinggevende-medewerker, waarbij er sprake is van een hiërarchische relatie; de adviseur werkt volgens het adviseur-klant model, waarbij er sprake is van een gelijkwaardige relatie. Het vormgeven van een goede hiërarchische relatie vraagt om andere capaciteiten dan het vormgeven van een gelijkwaardige relatie. Hierin verschilt de adviseur volgens Butler dan ook van de manager. (Butler, 2008)

Opvallend is dat de meeste auteurs die over organisatieadvies schrijven vooral kijken naar de adviseur: wat doet ze en wat zou ze moeten doen? Vooral over dit laatste, wat de adviseur wel en niet zou moeten doen, is veel geschreven. Dit lijkt logisch met het oog op de enorme diversiteit aan organisatievraagstukken waar adviseurs zich in vastbijten. Adviestrajecten zijn vaak zo contextafhankelijk en uniek dat het onmogelijk lijkt iets zinnigs over de inhoud van organisatieadvies in het algemeen te zeggen. Sterker nog, *pigeon holing*, het zoeken en definiëren van problemen aan de hand van de oplossing die je al in de kast hebt liggen, is een van de valkuilen van adviseurs volgens Matthieu Weggeman (lezing Twynstra Gudde op 13-12-2011) Block beschrijft in dit licht de re-engineering farce van de jaren negentig. Het concept raakte in de mode en leek vervolgens een oplossing voor alle problemen. Uiteindelijk veroorzaakte ze binnen veel bedrijven meer problemen dan ze oploste. Ook de wetenschappers die zich scharen achter het kritische perspectief op consultancy (Clark&Fincham, 2002; zie ook later dit hoofdstuk) laten zien hoe adviseurs de wereld soms versimpelen door de problemen van klanten naar hun eigen oplossingen te herkaderen. Een man met een hamer ziet overal spijkers; dit risico lopen adviseurs ook.

Nick Butler geeft in zijn proefschrift ‘*What is management consultancy?*’ uit 2008 een verklaring voor het feit dat zowel wetenschappers als management goeroes vooral over het beoogde doen en laten van de adviseur schrijven. Volgens Butler belandt je in een moeras van potentiële antwoorden zodra je de vraag naar het wat van management consultancy stelt. Als uitweg stellen sommigen (bijvoorbeeld de wetenschappers van *Critical Management Studies*, zie later dit hoofdstuk) dat organisatieadvies een lege term is en niets betekent, om zich vervolgens kritisch over adviseurs uit te laten. Anderen kiezen voor een empirische benadering om te bepalen wat organisatieadvies is, maar dit leidt volgens Butler tot eenzelfde focus op de adviseur. Je kunt immers alleen het gedrag van de adviseur empirisch onderzoeken. Daarvoor moet je bepalen wie adviseur is, maar zodra je kiest voor een onderzoeksobject suggereer je ook te weten wat organisatieadvies is, anders zou je niet kunnen bepalen wie te bestuderen. De betreffende onderliggende visie op organisatieadvies die bepaalt wie adviseur is en dus onderzocht moet worden wordt echter niet geëxpliciteerd. Het gevolg is dat er alleen naar adviseurs wordt gekeken en de vraag naar het wat van organisatieadvies blijft liggen, aldus Butler (2008). In zijn proefschrift benadert Butler de vraag wat organisatieadvies is door te zoeken naar wat onderscheidend is ten opzicht van andere zaken. Als je weet wat uniek is aan management consultancy weet je wat het is, aldus Butler. Op basis van zijn onderzoek concludeert hij dat de relationele component het meest unieke aan organisatieadvies is. (Butler, 2008; zie ook de vorige paragraaf)

Ook ik onderzoek in deze scriptie vooral het handelen van de adviseur en doe uitspraken over hoe zij in mijn ogen zou moeten handelen. De inzichten die mijn onderzoek naar het handelen van de adviseur oplevert vertaal ik naar een specifieke organisatieadviespraktijk, het werk van de Mutual Gains adviseurs van Twynstra Gudde. Dat ik iets zeg over de adviseur en het werk van de Mutual Gains adviseurs als relevante casus beschouw betekent, zoals Butler stelt, dat ik een bepaalde visie op organisatieadvies heb. Impliciet blijkt mijn eigen visie uit de manier waarop ik de literatuur in de komende hoofdstukken benader; zie daarvoor ook de volgende paragraaf. Expliciet komt mijn eigen visie op organisatieadvies, zoals die door praktijkervaring en literatuurstudie gevormd is, uitgebreid aan bod in de conclusie.

Opbouw van dit hoofdstuk

Het blijkt lastig of zelfs gevaarlijk (risico van *pigeon holing*, overal spijkers zien) om iets over de inhoud van organisatieadvies te zeggen. De vraag over wat organisatieadvies is gaat in de literatuur meer over wat de organisatieadviseur doet dan over de specifieke inhoud van het

advies. Maar ook de organisatieadviseur zelf is moeilijk in een hokje te stoppen, zoals de competentielijst van Ooa laat zien. Toch wil ik graag iets over organisatieadvies zeggen, om van daaruit een verbinding naar normatieve professionalisering te kunnen maken.

Ik kies ervoor om organisatieadvies volgens de lijn van Naud van der Ven (2006) in kaart te brengen, vanwege zijn helderheid en omdat ik een vergelijkbare opbouw ook in andere literatuur terugzie. Van der Ven deelt organisatieadvies in eerste instantie in twee categorieën in: *planned change* en *organizational development*. *Planned change* gaat er vanuit dat een organisatie zich in evenwicht bevindt; bij verandering gaat het er om van het ene evenwicht naar het andere te komen via een rationeel uitgedacht en vormgegeven veranderproces. *Organizational development* betreft situaties waarin de problemen helder zijn maar de oplossingsrichting niet. Vaak vragen deze verandertrajecten om een cultuurverandering van de medewerkers. Bij dit type organisatieadvies wordt veel gebruik gemaakt van kennis uit de gedragswetenschappen en sociale psychologie. Waar bij *planned change* de organisatieadviseur een plan ontwerpt en implementeert, is haar voornaamste taak bij *organizational development* het faciliteren van het veranderproces. (Van der Ven, 2006) Van der Ven spreekt over het glazen plafond van verandertrajecten; meer dan 70 procent faalt onderweg of bewerkstelligd niet de gewenste resultaten. Dit verklaart volgens hem de onophoudelijke stroom aan publicaties over organisatieadvies en het ontstaan van het kritische perspectief op management consultancy vanuit *Critical Management Studies*. De kritiek op de eerste twee categorieën van organisatieadvies vormt een derde categorie. Maar ook de critici krijgen kritiek, bijvoorbeeld vanuit Nick Butler (2008), die laat zien dat de critici zelf ook beperkt zijn in hun visie. Deze vier categorieën komen achtereenvolgens in dit hoofdstuk aan bod.

Zoals ik in de inleiding al schreef richt normatieve professionalisering zich op het navigeren tussen conflicterende waardekeiders. Mijn eigen ervaringen in het adviesvak hebben mij er van overtuigd dat het werk van de organisatieadviseur zich grotendeels richt op het bieden van structuur en het scheppen van orde in situaties waar de klant voor zijn gevoel de grip op de zaak verliest. De gebeurtenissen overstijgen hem en hij vraagt van de adviseur om hem daarin bij te staan. Dit is geen gemakkelijke taak, ook omdat de werkomgeving van de adviseur net zo complex en ongreepbaar is als die van de klant. De toegevoegde waarde van normatieve professionalisering zoek ik in eerste instantie dan ook in het omgaan met de complexiteit en de daaruit voortkomende spanningsvelden die de adviseur in haar werkpraktijk tegenkomt.

Via een korte reis langs diverse literatuur in de lijn van Van der Ven (2006) breng ik in dit hoofdstuk deze spanningsvelden in kaart. Ik begin met een auteur die door Kaulingfreks (In: Jacobs et al, 2008) en anderen onder Van der Ven's *planned change* wordt geschaard: Peter Block. Vervolgens ga ik in op een van de goeroes van *Organizational Development*: Chris Argyris. Als derde komen de wetenschappers van *Critical Management Studies* aan bod. Tot slot laat ik op basis van Butler's proefschrift zien hoe de complexiteit van haar beroep voor de organisatieadviseur al aan de basis begint, namelijk bij haar professionaliteit. Ik sluit af met een korte samenvatting van de spanningsvelden die ik op deze reis ben tegengekomen.

Een korte reis door de organisatieadvieswereld

Peter Block?

Het is bijna onmogelijk om over organisatieadvies te schrijven zonder Peter Block te noemen. Zijn boek *Feilloos Adviseren* (2001) is al decennia lang een *must-read* voor organisatieadviseurs wereldwijd. Block noemt in zijn boek een aantal definiërende kenmerken van de adviseur. Een adviseur pleegt interventies binnen een systeem waar hij zelf geen deel van uitmaakt, met als doel een verandering of verbetering in gang te zetten. Die verbetering of verandering kan van alles zijn. Kenmerkend aan organisatieadvies is dat het altijd gaat om het in beweging brengen van de status quo, welke status quo op welke plek dan ook.

Omwille van de ruimte ga ik hier niet uitgebreid in op de inhoud van Block's boek. Ik meen in zijn boek een aantal spanningsvelden te ontwaren waar de organisatieadviseur zich tijdens haar werk in bevindt. Deze werk ik in de volgende paragrafen uit, daarbij indirect meer zicht gevend op de inhoud van Block's feilloos advies.

Volgens Block is het mogelijk om feilloos te adviseren mits de adviseur handelt naar twee principes: zo oprecht mogelijk zijn in het contact met de cliënt en directe aandacht hebben voor wat er in elk stadium van het adviestraject gedaan moet worden. Voor dit laatste, datgene wat er in elk stadium gedaan moet worden, heeft Block een stappenplan ontworpen dat hij in zijn boek uitwerkt. Door de nadruk te leggen op het correct uitvoeren van de stappen uit zijn boek past Block binnen de *planned change* benadering van Van der Ven (2006). Een belangrijke aanname die volgens Clark&Fincham (2002) bij deze stroming hoort is dat als het stappenplan netjes wordt uitgevoerd er sprake zal zijn van goed advies. Deze aanname hanteert Block ook. Het heeft iets weg van een receptenboek: '[a]ls we de regels of

vaardigheden maar goed toepassen kunnen we alles bereiken en organisaties goed laten functioneren.’ (Kaulingfreks, in: Jacobs et al, 2008: p135)

Block lijkt deze visie in de inleiding op zijn tweede druk te nuanceren: ‘De werkelijke taak van een adviseur is om een cliënt te leren hoe hij beter kan functioneren in zijn wereld, die altijd onvatbaar en onbeheersbaar is.’ (2001, p.vii) Hier meen ik het eerste spanningsveld te ontwaren: enerzijds bestaat er de mogelijkheid van *planned change* op basis van een stappenplan, anderzijds wordt de wereld als onbeheersbaar en oncontroleerbaar beschouwd. Volgens Moor (2012) en andere auteurs ligt dit spanningsveld diep in onze cultuur verankerd, mede veroorzaakt door onze overtuiging dat alles controleerbaar zou moeten zijn (zie ook H3). Dit zou betekenen dat de spanning die voortkomt uit het proberen te controleren van een oncontroleerbare wereld niet alleen voor adviseurs maar ook voor managers geldt. Daarmee komen we bij het volgende spanningsveld dat ik bij Block meen waar te nemen.

Block benadrukt dat het implementeren van een verandering, en daarmee het realiseren van het daadwerkelijke resultaat, de verantwoordelijkheid van de manager is. Toch is volgens Block een verandering het eindproduct of doel van de adviseur. Hij spreekt van twee types veranderingen die de adviseur kan bewerkstelligen: een verandering in structuur, beleid of procedures binnen de organisatie of een of meer personen die iets nieuws hebben geleerd. Zeker zijn eerste type verandering staat op gespannen voet met zijn overtuiging dat de implementatie van een verandering aan de manager is en de adviseur als werkelijke taak heeft de cliënt te leren beter te functioneren in een onbeheersbare wereld.

Block waarschuwt de adviseur om geen surrogaatmanager te worden door controle over de situatie uit te oefenen, maar zijn invulling van de doelstellingen van een adviseur lijkt dit risico in zich te dragen. Een vergelijkbaar spanningsveld bevindt zich in zijn opmerking dat ‘de meesten van ons wel *begrijpen* wat er met onszelf en met onze cliënten aan de hand is, maar dat we niet precies weten wat we eraan moeten *doen*.’ (p. vii; cursief origineel) Block lijkt te suggereren dat de wereld van de cliënt onvatbaar is, terwijl adviseurs wel begrijpen hoe het zit. Dan is het natuurlijk niet zo vreemd dat de adviseur de neiging heeft het voor de manager te regelen en toch als surrogaatmanager op te treden door zelf de beoogde verandering te bewerkstelligen.

Volgens Block hebben adviseurs niet alleen een commerciële maar ook een dienstverlenende functie. Ook dit is een spanningsveld waar de organisatieadviseur zich in bevindt. Block spreekt over het belang van een zorgzame en dienstbare houding, welke in de praktijk soms

moeilijk te combineren is met het verlangen om geld te verdienen. Volgens Block vraagt dit spanningsveld om oprechtheid van de adviseur, wat onder andere betekent dat de adviseur zich in ieder geval afvraagt of de wens van de cliënt ook echt is wat hij of zij nodig heeft. Volgens Edu Feltmann (2010), een Nederlandse denker over organisatieadvies, hebben veel organisatieadviseurs ook altijd een zeker eigen belang; naast betaling willen ze graag waardering van de klant. Om die waardering te krijgen zou de adviseur neigen naar praten en handelen binnen het straatje van de klant, in plaats van de situatie van een afstand te bekijken. Daarom is het van belang dat de adviseur volledig belangeloos is, alleen op die manier kan ze de verleiding om mee te gaan in het verhaal van de klant weerstaan. Feltmann spreekt van een relationele 'onverschilligheid': de adviseur is respectvol, aandachtig en betrokken op (expliciet niet: bij) het verhaal van de cliënt. Ze voelt zich echter niet verantwoordelijk of zorgzaam voor zijn of haar wel en wee. Dit is voor Feltmann een belangrijke paradox: juist die onverschilligheid maakt een zo groot mogelijke aandacht mogelijk.

Een laatste spanningsveld in het werk van de organisatieadviseur dat ik bij Block meen te ontwaren komt voort uit zijn nadruk op de educatieve dimensie van organisatieadvies: de organisatieadviseur als leraar. Het gaat er om de cliënt keuzes aan te reiken en de eigen mogelijkheden te laten vergroten, niet om het probleem van de cliënt op te lossen. Hier ligt volgens Block echter een gevaar op de loer. We zijn het in ons onderwijssysteem gewend om als lerende (leerling, student, cliënt) een passieve rol aan te nemen. Het is aan de leraar om ervoor te zorgen dat wij iets leren, zelf leunen we ontspannen achterover. Adviseurs reageren op dit appel door te onderwijzen. Bij de meeste trainingen en instructies wordt er veel onderwezen en weinig geleerd, aldus Block.

Chris Argyris?

Het is tijd voor de volgende bestemming op deze reis door de wereld van organisatieadvies. Een van de verwijten die adviseurs volgens Block wordt gemaakt is dat ze falen te leven naar hun eigen adviezen. Dit is het uitgangspunt van Chris Argyris in zijn boek *Flawed advice and the management trap* (2000). Argyris hoort thuis bij Van der Ven's *organizational development*. Volgens Clark&Fincham (2002) onderscheidt deze stroming zich van de vorige door een meer klinische grondslag en het uitgangspunt dat het niet zozeer gaat om de juiste toepassing van een stappenplan maar om het laten ontstaan van de juiste interventies door zich gezamenlijk (consultant en cliënt(en)) op het verlangde resultaat te richten.

Zoals ik in de inleiding schreef maakt Argyris onderscheid tussen de *espoused theory* en de *theory-in-use*. Hiermee geeft hij aan dat wat we zeggen over wat we doen en van belang vinden (onze *espoused theory*, dat wat we uitdragen) anders is dan wat we daadwerkelijk doen (onze *theory-in-use*). Er zit een hiaat tussen wat ik zeg wat ik denk dat ik doe en dat wat ik daadwerkelijk doe. Dit geldt voor iedereen, dus ook voor organisatieadviseurs. Als we ons hier bewust van zouden zijn was er volgens Argyris nog niet zoveel aan de hand; het wordt vooral een probleem omdat we ontkennen dat dit het geval is, we zijn overtuigd van onze *espoused theory*. Wij mensen zijn blind voor onze eigen incongruentie. Dit zou kunnen verklaren waarom adviseurs falen om te leven naar hun eigen adviezen; ze zijn zich er namelijk niet van bewust dat dit zo is.

Het gangbare organisatieadvies (Argyris ontrafelt in zijn boek diverse populaire methodes die volgens Van der Ven onder *planned change* zouden vallen) kan volgens Argyris niet anders dan leiden tot incongruentie. Hij geeft hiervoor vier redenen (p.93-96):

- 1) De adviezen zijn doorspekt met lege kreten over hoe het zou moeten zonder deze te verbinden met concrete actie. Er is in de adviezen enkel sprake van *espoused theory*, geen handvat om de onderliggende *theory of action* ook daadwerkelijk in de praktijk te brengen en dus tot *theory-in-use* te maken.
- 2) De adviezen zijn geformuleerd in algemene, generaliserende uitspraken over wat je zou moeten doen. Het is onmogelijk om dit soort vage opdrachten te toetsen, laat staan dat ze door de adviseur al (wetenschappelijk) getoetst zijn.
- 3) Vaak is er sprake van logica die naar zichzelf verwijst. Iets werkt omdat de adviseur weet dat het werkt; er is geen sprake van onderbouwing door onafhankelijke anderen.
- 4) De basis van goed advies wordt volgens Argyris gevormd door causaliteit: als je onder bepaalde condities dit en dit doet, leidt dat tot dat en dat. In de meeste adviezen is hier geen sprake van.

Volgens Argyris bevestigt het gangbare organisatieadvies de status quo vanuit de eigen incongruentie: de incongruentie van de onderliggende theorieën en de incongruentie van de adviseur. Total Quality Management (volgens Van der Ven een vorm van *planned change*) predikt bijvoorbeeld het belang om intrinsieke motivatie te creëren maar doet dit via van bovenaf opgelegde interventies, oftewel extrinsieke motivatie. Argyris verwijst hiermee naar twee spanningsvelden waar de adviseur in haar werk mee te maken krijgt: de inhoud van het advies is incongruent met de manier waarop het advies geïmplementeerd wordt en waar de

adviseur meent naar haar eigen adviezen te leven heeft ze een blinde vlek voor haar eigen incongruentie op dit vlak.

Bovendien zijn wij mensen, dus ook adviseur en klant, voortdurend bezig om onze incongruentie te verbergen. Anderen helpen ons daarbij. Volgens Argyris besteden we veel energie aan het beschermen van onszelf en anderen tegen de schaamtevolle ontdekking van onze incongruentie. Een CEO roept dat hij graag kritisch bevroegd wordt en alle anderen beamen het belang hiervan, maar niemand uit zijn twijfels bij de ideeën van de CEO uit angst dat hij boos zal worden, wat hij waarschijnlijk ook wordt. Op deze manier wordt en blijft de incongruentie van de CEO verborgen voor hemzelf; hij blijft er van overtuigd dat hij graag kritisch bevroegd wordt. De *theory-in-use* en *espoused theory* van CEO en werknemers zijn naadloos op elkaar afgestemd, maar komen niet met elkaar overeen. Een manier om dit te doorbreken is door de *espoused theory* te ervaren, bijvoorbeeld door de CEO kritisch te bevroegen, en hem bewust te maken van zijn *theory-in-use*, die hier niet mee overeenkomt. Dit is volgens Argyris een van de taken van de adviseur. Dit vraagt echter van haar om oog te hebben voor haar eigen incongruenties.

Vanuit zijn kritiek op het gangbare organisatieadvies komt Argyris met een eigen vorm. Hij onderscheidt in zijn boek Model I en Model II *theories-in-use*, daarmee bedoelt hij dat er twee basis kaders zijn waar vanuit mensen naar de wereld kijken en hun werk invullen. Model I kenmerkt zich door een sterke gerichtheid op controle en winnen, het onderdrukken van negatieve gevoelens en je zo rationeel mogelijk opstellen. Deze manier van werken leidt volgens Argyris tot miscommunicatie, *self-fulfilling prophecies*, processen die zichzelf in stand houden en van daaruit fouten die zich opstapelen. In plaats daarvan zouden organisaties zich moeten oefenen in een andere manier van kijken, volgens wat Argyris Model II *theory-in-use* noemt. Deze manier van werken kenmerkt zich door het gebruiken van juiste, toetsbare informatie, het maken van vrije keuzes op basis van die informatie en van daaruit innerlijke, echte commitment voor de keuzes die worden gemaakt. Oftewel, op basis van ware kennis komen tot juiste keuzes, waar men zich vervolgens ook echt aan commiteert. Belangrijk daarbij is dat mensen zich vrij voelen om vragen te stellen en hun eventuele twijfel te uiten en dat meningen ook altijd open staan voor bevroeging.

Argyris is groot voorstander van wetenschappelijk onderzocht, concreet advies. Een open uitwisseling van informatie en de mogelijkheid om ideeën publiek te testen zijn essentieel voor goed advies. ‘*Good designs pave the way for effective action - that is, action that leads*

to the intended consequences with few, if any, counterproductive side effects.' (p.53) Ook causaliteit is voor Argyris een belangrijke graadmeter. Een fout is een mismatch tussen de intentie en het resultaat. Volgens Argyris is er vaak geen sprake van een fout maar van een verborgen intentie. Er is niets mis met de causaliteit van oorzaak en gevolg, de actor is zich alleen niet bewust van de werkelijke oorzaak omdat hij uitgaat van de eigen *espoused theory* in plaats van zijn *theory-in-use*.

Voor de adviseur betekent dit dat hij bij elke uitspraak die blijkt geeft van een aanname of overtuiging naar de feiten vraagt: waar is deze aanname op gestoeld? Ook adviseurs hebben echter last van het verschil tussen hun *espoused theory* en hun *theory-in-use*. '*Change professionals may espouse actions consistent with Model II, but their theory-in-use when they take action is Model I.*' De adviseur die bovenstaande binnen een organisatie zou willen bewerkstelligen zal dus eerst zelf Model II manieren van denken en kijken tot zijn *espoused theory* en *theory-in-use* moeten maken. Wat dat betreft heeft het boek van Argyris twee doelgroepen: managers en organisatieadviseurs. Dit onderscheid, en het belang van zijn advies voor beide groepen, maakt Argyris niet expliciet. Ook hier ontwaar ik weer het spanningsveld tussen manager en adviseur, zoals bij Block aan het licht kwam. Hier kom ik met Nick Butler aan het eind van dit hoofdstuk op terug.

Waar Block oprechtheid als basiswaarde voor de adviseur onderscheid is ook bij Argyris een waarde de duidelijke onderlegger van zijn boek. Als ik zijn betoog in een zin moet samenvatten dan is het een pleidooi voor transparantie. In plaats van elkaar en onszelf voortdurend te beschermen tegen schaamtevolle situaties moeten we open kaart spelen. Wat me opvalt bij Argyris is dat onder zijn betoog voor transparantie, het onderzoeken van de feiten en een focus op concrete acties, een aanname verborgen ligt. Namelijk, als je deze Model II *theory-in-use* toepast kom je tot goede beslissingen. '*Validity cannot be separated from actionability nor actionability from validity. Only when attention is focused equally on the two, will we have the foundations for overcoming the problems described in this book.*' Volgens Argyris is de voornaamste reden voor verkeerde beslissingen een verkeerde procedure om tot die beslissing te komen. Model II manieren van werken kunnen dit voorkomen. Maar hoe verhoudt zich dat tot de onzekere, veranderlijke, niet te vatten wereld waar wij ons in bevinden? Block benoemt expliciet dat de wereld van de klant oncontroleerbaar is maar Argyris schrijft hier niet over. Argyris heeft geen kant en klaar stappenplan zoals Block maar ook hij vertrouwt erop dat zijn methode, het vervangen van

Modus I door Modus II denkrouines, tot de gewenste resultaten leidt. Dit lijkt logisch in het licht van zijn geloof in causaliteit en wetenschappelijke feitelijkheid. Maar is de wereld echt zo simpel? Hiermee zijn we terug bij het eerste spanningsveld dat bij Block aan het licht kwam: het verlangen en het streven om een oncontroleerbare wereld te controleren.

Critical Management Studies?

Naast de door Van der Ven (2006) benoemde stromingen *planned change* en *organizational development* is er een wetenschappelijke stroming ontstaan die het organisatieadviesvak, of (management) consultancy, kritisch onder de loep neemt. Als uitgangspunt neem ik het boek *Critical Consulting, New Perspectives on the Management Advice Industry*, samengesteld door Timothy Clark en Robert Fincham (2002). Dit is een compilatie van artikelen van verschillende wetenschappers uit deze stroming.

In de inleiding doen Clark en Fincham een constatering waarin een spanningsveld dat ik eerder constateerde wordt geëxpliciteerd: ‘*What constitutes management consultancy is constantly transforming.*’ Hiermee breiden zij de opmerking van de Ooa uit de inleiding op dit hoofdstuk uit. Volgens de Ooa is het vak voortdurend in ontwikkeling, volgens deze auteurs is de wereld, en daarmee de organisaties die daarbinnen vorm krijgen, voortdurend aan verandering onderhevig. Management probeert deze bewegingen te controleren en te sturen; organisatieadvies poogt managers hierbij te helpen. In een voortdurend veranderende wereld proberen adviseurs anderen te helpen om deze beter onder controle te krijgen. Dat is geen makkelijke taak!

De critici bevestigen Argyris’ opmerking dat er sprake is van naar zichzelf verwijzend bewijs bij consultancy kennis. Consultants en goeroes zijn vaak retorisch sterk. Ze beroepen zich op door henzelf of collegae behaalde resultaten in de vorm van succesverhalen. Volgens Clark en Fincham (2002) is de retoriek van consultants zo overtuigend omdat ze met hun taal raken aan de fundamentele drijfveren van mensen. ‘*At deeper levels of awareness the discourse reflects profound needs and motives.*’(p9) De belangrijkste daarvan, die door meerdere auteurs in het boek wordt aangehaald, is de illusie van controle. Consultants wekken de indruk dat door het toepassen van hun methode de manager meer controle krijgt over zijn werkzaamheden en medewerkers. De voornaamste focus is het vergroten van de *governmentality*, de bestuurbaarheid. Block en Argyris passen hier goed in. Consultancy kennis zou organisaties en medewerkers ‘*thinkable and calculable and amenable to deliberate and playful initiatives*’

maken (Miller & Rose, in: Clark & Fincham, 2002: p253) Dit doen consultants volgens Kieser (In: Clark & Fincham, 2002) door complexe, ongestructureerde vraagstukken op te breken in een duidelijke volgorde van gestructureerde problemen. Zo simplificeren ze de werkelijkheid, waardoor deze controleerbaar lijkt. Met hun retoriek verleiden ze klanten om hun probleem te herformuleren tot een vraagstuk dat binnen het algemene concept of de methode van de consultant past, aldus de critici. Een belangrijk middel waarmee adviseurs hun klanten verleiden is fantasie, waarmee ze een perfecte, controleerbare wereld schetsen. Deze fantasieën zorgen ervoor dat vaagheden en dubbelzinnigheden worden vergeten en klanten gaan geloven in de door de consultant geschetste rooskleurige toekomst. Case noemt dit de *'perfectionist' pursuit*. (Clark & Fincham, 2002). Met hun verhalen creëren consultants de illusie van een perfecte, gecontroleerde organisatie. Hierdoor belanden klant en consultant in een soort schijnwereld waarin alles wat zij wensen mogelijk lijkt.

In de praktijk blijkt consultancy sterk vatbaar voor mode en hypes volgens de critici. Het gaat binnen de organisatieadvieswereld niet om waarheid of ware kennis, maar om wat werkt en wat in de mode is. Dat het lang niet altijd om ware kennis gaat wil niet zeggen dat wat er gebeurt niet van belang is of geen impact heeft. Greame Salaman benadrukt in zijn artikel *Understanding Advice* (In: Clark&Fincham, 2002) dat er een verschil is tussen waarheid en impact. De wetenschap heeft de neiging om consultancy aan de kant te schuiven omdat het niet om 'ware' kennis zou gaan. Echter, de impact van deze branche is enorm. Legge (In: Clark&Fincham, 2002) haalt ter verklaring Foucault aan. Macht en kennis kun je niet los van elkaar zien; degene met de macht bepaalt mede wat als waarheid wordt beschouwd. Consultants zijn co-creators van de werkelijkheid door de impact die ze hebben.

Hier meen ik een nieuw spanningsveld waar te nemen. Je kunt je afvragen of er wel zoiets als ware kennis bestaat en in hoeverre wetenschap ware kennis oplevert. Deze vraag lijken de critici niet te stellen, waarmee ze in zekere zin zelf doen wat ze management goeroes verwijten: de eigen waarheid voor lief nemen. Adviseurs worden vanuit de wetenschap kritisch onder de loep genomen en wetenschappelijke maatstaven aangemeten, terwijl ook de wetenschap haar eigen aannames hanteert en zichzelf niet afvraagt wat de waarde en waarheid is van deze aannames.

Het kritische perspectief uit zich ook kritisch over de manier waarop de manager in de gangbare literatuur over consultancy wordt afgeschilderd. De manager is een passieve,

afhankelijke consument van consultancy producten; hij of zij geeft zich bij gebrek aan eigen kennis en mogelijkheden over aan de grillen van de consultant. Volgens Heller (In: Clark&Fincham, 2002) hebben zowel adviseurs als managers baat bij de relatie en beïnvloeden beide de effecten ervan. Sturdy (In: Clark&Fincham, 2002) maakt dit concreet in zijn onderzoek naar trainingen. Hij noemt twee belangrijke mechanismes in het overbrengen van kennis door de trainer: *interaction* en *contestation*. De reacties of juist het uitblijven hiervan en de dialoog die de deelnemers aangaan geven mede vorm aan de kennis die de trainer inbrengt. Bij verzet vanuit een deelnemer kan de inbreng van andere deelnemers leiden tot een acceptabele bijsturing van de boodschap. Dit laat zien dat een adviseur niet alles in de hand heeft maar afhankelijk is van de interactie met haar cliënt voor wat er geleerd wordt, zoals ook Block benadrukt met zijn opmerking over leren versus onderwijzen (zie tweede paragraaf van dit hoofdstuk).

Heller (In: Clark&Fincham, 2002) onderzoekt de mogelijke redenen voor een manager om een consultant in te schakelen, waarbij hij twee hoofdcategorieën onderscheidt: egobehoeften en superegobehoeften. Egobehoeften gaan bijvoorbeeld over het verbeteren of handhaven van de eigen reputatie door vervelende klusjes naar de consultant door te schuiven; superegobehoeften betreffen het bewustzijn van de manager over de stand van zaken in de organisatie en haar verlangen om te verbeteren met hulp van buitenaf. Heller koppelt dit aan de visie van Argyris. Als de manager vooral om egobehoeften een consultant inschakelt is de kans groot dat er sprake zal zijn van incongruentie tussen de *espoused theory* en de *theory-in-use* die de manager toepast. Een voorbeeld: wetenschappers hebben al decennia geleden aangetoond dat machtdeling, decentralisatie en participatie door medewerkers bevorderend zijn voor de productiviteit van organisaties. Desalniettemin gebeurt het zelden; volgens Heller zou dat kunnen komen omdat deze manier van werken niet overeenkomt met de egobehoeften van managers².

Hier ontwaart ik wederom een spanningsveld waar de consultant in moet navigeren. In eerste instantie zet de adviseur haar koers uit op basis van het verhaal van de cliënt. Als dit verhaal incongruent is kan voor de adviseur een complexe situatie ontstaan, zeker met het oog op de

² Overigens kan hier natuurlijk ook de kanttekening uit de vorige paragraaf worden geplaatst, dat wetenschap ook geen ware kennis oplevert en wellicht aannames hanteert die voor consultancy niet zinnig zijn.

behoefte van de adviseur om de klant te behouden. Zij zal de klant tevreden willen stellen maar moet dit doen op basis van een verhaal dat niet strookt met de werkelijke behoeften.

Kieser (In: Clark&Fincham, 2002) laat zien hoe een vergelijkbare incongruentie bij consultants kan ontstaan. Consultants hebben tijdens hun werk vaak allerlei theorieën en scripts in hun hoofd over de klant en wat voor gedrag gepast is in bepaalde situaties, gebaseerd op eerdere ervaringen. Ook bijvoorbeeld het afschilderen van managers als passieve consumenten in consultancy literatuur kan een rol spelen. Deze scripts beïnvloeden hoe de consultant problemen labelt en een diagnose stelt. De subjectieve theorieën in het hoofd van de consultant hoeven niet overeen te komen met wat ze vertelt, omdat wat ze vertelt vooral tot doel heeft zich te onderscheiden van concurrenten volgens Kieser. *‘The consultants cannot communicate which theories they apply for the control of the consultancy process – just like psychotherapists cannot communicate to their patients all their observations and inferences.’* (p.218).

Nick Butler?

Het kritische perspectief op organisatieadvies zet vraagtekens bij de professionaliteit van organisatieadviseurs. De kennis waar zij hun beroep op baseren zou grotendeels bestaan uit modes en hypes, er is amper sprake van een eigen *body of knowledge* en adviseurs zijn voor het slagen van hun advies, meer dan ze zelf denken, afhankelijk van de manager (diverse auteurs, in: Clark&Fincham, 2002). Nick Butler (2008), zelf ook onderdeel van de kritische wetenschapstraditie, uit kritiek op deze kritische visie op de professionaliteit van organisatieadviseurs. Hij brengt daarmee een ander spanningsveld aan het licht.

In zijn proefschrift *What is management consultancy?* uit 2008 gaat Butler op zoek naar wat management consultancy is. Daarbij neemt hij de methode van Socrates als uitgangspunt; datgene wat uniek is aan management consultancy is bepalend voor wat het is. In dat verband schrijft hij dat management consultancy een eigen *body of knowledge* nodig heeft om een volwaardige professie te worden en haar uitvoerders professionals te mogen noemen. Hier proberen de Ooa met haar BoKS, maar ook Peter Block met zijn boek, aan bij te dragen. Om bovendien toegang te krijgen en te houden tot de topniveaus van organisaties moet die *body of knowledge* beschermd worden. Als het eigene aan organisatieadvies te makkelijk door anderen kan worden uitgevoerd raakt de organisatieadviseur haar positie kwijt. Nu is het eigene van de consultant dat ze geen manager is; haar vermogen om invloed uit te oefenen zit in het aangaan van een relatie met de manager, niet in het verwerven van een managerspositie.

In technische kennis en vaardigheden bestaat er volgens Butler geen verschil tussen managers en consultants als beroepsgroep; veel van wat doorgaat voor consultancy is eigenlijk een *'outsourced service'* (Butler, 2008: p131), de adviseur doet waar de manager geen zin of tijd voor heeft of de adviseur draagt haar eigen kennis over aan de manager of haar personeel. Dit zou volgens Butler geen organisatieadvies mogen heten, omdat het management betreft, maar gaat er wel voor door. Het overdragen van de eigen kennis brengt bovendien de *body of knowledge* van adviseurs in gevaar en daarmee de professionaliteit van de beroepsgroep.

Volgens Butler is dit de reden waarom er zoveel over de organisatieadviseur wordt gepubliceerd. Om organisatieadvies als professie te bestendigen richten auteurs zich op het unieke van management consultancy, de relationele component die door de adviseur wordt vormgegeven; daarmee bouwen ze aan de *body of knowledge* van het organisatieadvies en stimuleren ze organisatieadviseurs om die unieke positie in te nemen. Dat komt de organisatieadviseurs als beroepsgroep ten goede maar is een flinke stap voorbij de realiteit van het organisatieadvieswerk. Veel adviseurs handelen volgens Schein's expert- of doktermodel door managers van technische kennis te voorzien en hun problemen op te lossen; iets wat Butler een *outsourced service* zou noemen. Ook Argyris draagt onbewust bij aan de worsteling van adviseurs met hun *body of knowledge* doordat de doelgroep van zijn boek en onderliggende theorie ambigue is. Veel advieskennis is eigenlijk managementkennis; wat is dan de toegevoegde waarde van de adviseur? Dit is het spanningsveld waar veel adviseurs zich in bevinden. Om hun positie te bewaken en zichzelf professional te kunnen noemen moeten ze hun *body of knowledge* beschermen; echter, veel organisatieadvieskennis is juist bedoeld om over te dragen aan de klant. De klant moet net als de adviseur gaan handelen (zie H4 voor een concretisering in het werk van het MGA team van Twynstra Gudde).

Butler laat in zijn proefschrift zien hoe deze paradox bij Edgar Schein's procesadvisering tevoorschijn komt. Schein's procesadvisering is de pure vorm van consultancy volgens Butler, omdat hier alle technische kennis, welke consultancy deelt met management, is verdwenen. De procesadviseur heeft enkel *universally-applicable process-knowledge* nodig, gericht op hoe hij de relatie met de klant zou kunnen vormgeven.

Schein (2005) beschrijft de relatie tussen adviseur en klant als een begeleidingsrelatie; de belangrijkste functie van advisering is helpen. In zijn bijdrage aan het boek van Clark&Fincham (2002) benadrukt hij dat een goede relatie tussen klant en adviseur essentieel is om tot goed advies te komen. Vaak is er sprake van een asymmetrische relatie tussen

adviseur en cliënt; volgens Schein is dit een belangrijke oorzaak voor het mislukken van een adviestraject. Advisering kan pas plaatsvinden als de relatie tussen beide gelijkwaardig is. Om dit te bereiken heeft de adviseur kennis van psychodynamische processen als overdracht en tegenoverdracht nodig en moet het eigen ego niet in de weg staan. Deze proceskennis zoals Schein die formuleert zou uniek zijn voor de adviseur, omdat ze zich richt op het managen van de relatie tussen adviseur en klant en niet zoals bij de manager op de subordinatie relatie tussen manager en medewerker. In Butler's zoektocht naar het unieke van organisatieadvies om consultancy te kunnen definiëren, komt hij hiermee dicht bij een antwoord.

Maar dan gebeurt er iets gek: het idee ontstaat dat deze relationele proceskennis van de consultant overgedragen zou moeten worden aan de cliënt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit Schein's boek over procesadviesing (2005), dit is in eerste instantie op adviseurs gericht maar gaat volgens Schein over elke mogelijke begeleidingsrelatie. Goede managers kenmerken zich, net als goede adviseurs, door de helpende houding die zij ten opzichte van anderen aannemen. Op die manier wordt proceskennis inhoudelijke kennis en draagt de adviseur alsnog zijn *body of knowledge* over aan de manager. De kracht van de consultant zit dan in haar vermogen de eigen manier van werken over te dragen aan de cliënt. Hiermee zaagt zij volgens Butler echter ook aan haar eigen stoelpoten als professional. (Butler, 2008)

Voorlopige eindbestemming

In dit hoofdstuk heb ik verschillende categorieën van organisatieadvies behandeld. Peter Block representeert met zijn stappenplan voor feilloos advies de *planned change* traditie zoals Van der Ven (2006) die beschrijft. Argyris hoort bij Van der Ven's *organizational development* met zijn pleidooi voor andere manieren van denken, kijken en werken. De wetenschappers van *Critical Management Studies* drukken hun vinger op de zere plek door te ontrafelen waarom zoveel organisatieadviestrajecten falen. Butler (2008) schetst tot slot een beeld van de adviseur die worstelt met de legitimering van haar vak en professionaliteit. Deze diversiteit aan literatuur laat zien dat het onmogelijk is om één eenduidige definitie van organisatieadvies te hanteren. Wat de auteurs ook laten zien is dat het beroep van de organisatieadviseur complex is en dat de adviseur in haar werkpraktijk met verschillende spanningsvelden te maken krijgt. Dit is waar ik denk dat het humanistische concept normatieve professionalisering de organisatieadviseur iets te bieden heeft. Voor ik in hoofdstuk twee verder ga met het uitwerken van dat concept vat ik hier kort samen tegen welke spanningsvelden de organisatieadviseur in haar vak aanloopt.

Block (2001) wekt met zijn stappenplan de indruk dat het mogelijk is om foutloos te adviseren. Dat zou betekenen dat er zoiets als perfect advies bestaat en dat een goede adviseur dit zou kunnen realiseren. Case (In: Clark&Fincham, 2002) noemt dit de *perfectionist pursuit*. Echter, Block benadrukt ook dat de wereld van de klant onvoorspelbaar en onbeheersbaar is. De adviseur probeert de klant te helpen om deze oncontroleerbare wereld beter onder controle te krijgen. Zie hier het eerste en misschien wel belangrijkste spanningsveld waar de adviseur mee te maken krijgt: het controleren van een oncontroleerbare wereld. De wetenschappers van *Critical Management Studies* werken dit spanningsveld verder uit door te laten zien hoe adviseurs met hun retoriek kennis creëren die een illusie van controle opwekt. Deze wetenschappers uiten zich kritisch over organisatieadvies, maar ook van deze kritiek kan de 'waarheid' bevraagd worden. Als gevolg hiervan hebben adviseurs zich te verhouden tot een eindeloze stroom publicaties waarvan ze zelf de waarde moeten bepalen.

Onder de spanning die het controleren van een oncontroleerbare wereld met zich meebrengt ligt een ander spanningsveld verborgen, namelijk dat tussen manager en adviseur. Volgens Block is het de taak van de manager om de verandering te bewerkstelligen en moet de adviseur ervoor waken om een surrogaat manager te worden. De verleiding om zelf op de managersstoel te gaan zitten is om allerlei redenen echter groot; omdat de manager hier om vraagt, omdat de adviseur het bewerkstelligen van de verandering als haar eigen taak ziet of omdat het nog moeilijker is om een oncontroleerbare wereld te controleren als je zelf geen directe invloed uit kunt oefenen.

Bovendien, en hier toont zich een ander spanningsveld, hebben adviseurs, net als alle andere mensen, moeite met het laten overeenstemmen van wat ze denken te doen en wat ze daadwerkelijk doen: Argyris' *espoused theory* en *theory-in-use*. Naast de moeilijkheid van 'practice what you preach' is er sprake van blinde vlekken bij adviseur en klant over dat ze niet doen wat ze menen te doen. De adviseur geeft de klant een advies over zijn gedrag, zich niet realiserend dat zij dit zelf ook niet doet. De wetenschappers van *Critical Management Studies* laten bovendien zien dat egobehoeftes van de manager tot een verschil kunnen leiden in wat de manager zegt en doet. De adviseur heeft zich dus zowel tot de eigen als tot de klant haar incongruenties en blinde vlekken te verhouden en heeft bovendien net als alle andere mensen de neiging om zichzelf en anderen tegen de schaamtevolle ontdekking van incongruentie te beschermen.

Block en Feltmann laten zien hoe de commercialiteit van het beroep de adviseur onder spanning zet. Block pleit voor een helpende houding, Feltmann voor belangeloosheid ten

opzichte van de klant. Tegelijkertijd moet er geld verdient worden, op zowel de korte als de lange termijn. Deze spanning tussen helpen en geld verdienen, of declarabele uren maken onder druk van de organisatie, is een belangrijk spanningsveld waar de adviseur zich toe moet verhouden. En ook hierin kunnen incongruenties tussen *espoused* en *in-use* bij manager of adviseur een rol spelen, waardoor de complexiteit verder toeneemt.

Nick Butler toont dat in de professionaliteit van de adviseur een spanningsveld schuilgaat. Een eigen *body of knowledge* zou een kenmerk zijn van professionaliteit, maar de *body of knowledge* van organisatieadviseurs staat onder druk en draagt een paradox in zich. In plaats van de eigen *body of knowledge*, en daarmee het bestaansrecht als professional, af te schermen voor anderen, dragen adviseurs deze actief over aan hun klanten. De eigen *body of knowledge* vormt vaak het belangrijkste product. Hoe waarborgt en legitimeert de adviseur haar beroep als ze dat wat haar definieert aan haar klant, de manager, verkoopt? De boeken van Schein (2005) en Argyris (2000), beide bedoeld voor zowel managers als adviseurs, tonen deze ambivalentie.

H2: Normatieve professionalisering

Opbouw van dit hoofdstuk

In het vorige hoofdstuk heb ik een beeld geschetst van organisatieadvies en de spanningsvelden waar de adviseur in haar werkpraktijk mee te maken krijgt. In de inleiding op de onderzoeksopzet heb ik laten zien dat normatieve professionalisering (NP) zich richt op het navigeren binnen spanningsvelden van normen en waarden, wat het in mijn ogen relevant maakt voor de organisatieadviseur. In dit hoofdstuk zet ik het concept normatieve professionalisering verder uiteen. Aan de hand van de boeken *Goed Werk* van Gaby Jacobs et al (2008), *Waarden aan het werk* van Tonja van den Ende (2011) en *Voorbij het dikke-ik* van Harry Kunneman (2005) onderzoek ik dit humanistische concept. Waar staat het voor, wat heeft het de professional te bieden, maar ook wat vraagt het van de professional? Ik begin met een korte schets van de filosofische en theoretische achtergrond op basis van het boek van Kunneman. Vervolgens werk ik het concept zelf uit op basis van Jacobs et al en Van den Ende, om tot slot de praktische implicaties voor de professional zo goed mogelijk uiteen te zetten. Net als bij het in kaart brengen van organisatieadvies in hoofdstuk een is het onmogelijk alle literatuur over normatieve professionalisering te behandelen. Ik richt me in de tweede en derde paragraaf van dit hoofdstuk vooral op die aspecten die voor de spanningsvelden uit hoofdstuk een relevant lijken.

(Filosofische) achtergrond: waarom normatieve professionalisering?

In zijn boek *Voorbij het dikke-ik* (2005) beschrijft Harry Kunneman het gangbare wereldbeeld dat in onze samenleving wordt gehanteerd: het postindustriële kapitalisme of de postindustriële consumptiemaatschappij. Kenmerken van zo'n maatschappij zijn volgens Kunneman het einde van de grote verhalen, de afbraak van verticale gezagsverhoudingen en de opkomst van idealen als vrijheid en autonomie. Dit heeft geresulteerd in een wereldmaatschappij die zich in een continue economische concurrentiestrijd bevindt. Postindustriële samenlevingen zijn volgens Kunneman kennissamenlevingen; een belangrijke aanjager van de onderlinge concurrentiestrijd is dan ook technologieontwikkeling. Wie doet er als eerst een nieuwe uitvinding, die hij vervolgens duur kan verkopen aan anderen. Kunneman zet ernstige vraagtekens bij de toekomst van dit wereldbeeld; er worden grenzen aan de vooruitgang zichtbaar. Deze grenzen bevinden zich op twee niveaus: de draagkracht van de aarde (uitputting van grondstoffen, vervuiling, klimaatsverandering) en het menselijke vermogen om een zinvol leven te leiden. Ons wereldbeeld van presteren, concurreren en

consumeren is een vanzelfsprekend kader geworden maar het lijkt ons niet gelukkig te maken. Kunneman wil de huidige manier van leven niet afschaffen maar er iets aan toevoegen; menselijke waarden als betrokkenheid, solidariteit en respect moeten een plek krijgen in ons wereldbeeld. (Kunneman, 2005)

Kunneman geeft een naam aan het mensbeeld dat hoort bij die postindustriële consumptiemaatschappij waar wij in leven. Hij heeft het over de opmars van het dikke-ik, een alsmat consumerend, veel ruimte innemend, luidruchtig individu dat voortdurend erkenning eist van zijn omgeving. Hij meent deze individuen op allerlei posities en niveaus in de maatschappij te herkennen, op straat maar ook in het bedrijfsleven en de politiek. Het dikke-ik wordt volgens Kunneman gecreëerd en in stand gehouden door onze consumptiemaatschappij. We worden, bijvoorbeeld door reclame, voortdurend verleid tot meer consumptie, en de noodzaak om beter te zijn dan anderen veroorzaakt een continue druk om meer te presteren. Onze overtuigingen over wat een zinvol leven is (een leven van consumeren en presteren) houden ons gevangen, terwijl juist de menselijke behoeften die het leven zinvol maken worden onderdrukt. Kunneman doelt op behoeften als intimiteit, trouw en verbondenheid met anderen. Het gebrek aan ruimte en aandacht voor dit soort ‘zachte’ behoeften maakt volgens hem dat het dikke-ik het leven niet als zinvol ervaart. (Kunneman 2005)

Volgens Kunneman spelen organisaties en werk een belangrijke rol in onze maatschappij, omdat daar de menselijke behoefte aan een zinvol leven samenkomt met het vormgeven van onze samenleving. Persoonlijke waarden komen in contact met economische doelstellingen. Dit is de plek waar de grenzen aan de vooruitgang die Kunneman meent waar te nemen samenkomen: de draagkracht van de aarde die door onze manier van samenleven onder druk staat en onze ervaring van een zinvol leven. Om het gebrek aan zin in een leven als dik-ik te ondervangen en de toekomst van onze aarde serieus te nemen moet de professional zich volgens Kunneman ontwikkelen tot een normatieve professional. Dit is een professional die zich niet alleen laat leiden door zijn objectieve, technische kennis maar zich tegelijkertijd bewust is van het krachtenveld van normen en waarden waarin hij zich bevindt. Ook maatschappelijke waarden, zoals goede zorg of verantwoord bestuur, spelen daarin een rol. Een ontwikkeling naar normatieve professionaliteit vraagt om een werksfeer met ruimte voor gezamenlijke reflectie op wat de professionals en hun organisatie bewerkstelligen, waarbij ook de afnemers van het product (zoals patiënten, cliënten of studenten) worden betrokken. Uiteindelijk gaat het erom te komen tot wat Kunneman maatschappelijk verantwoord organiseren noemt. Dit wil zeggen dat op alle niveaus in de organisatie verbindingen worden

gelegd tussen ‘vragen rond productiviteit, effectiviteit en doelmatigheid aan de ene kant, en vragen rond zingeving, menselijke betrokkenheid en morele verantwoordelijkheid aan de andere kant.’ (Kunneman, 2005: 270) Dit kan alleen als de professionals in een organisatie de ruimte krijgen en gestimuleerd worden om invulling te geven aan hun eigen normatieve professionalisering.

Uitwerking van het begrip: wat is normatieve professionalisering?

Aan het begin van mijn eerste masterjaar aan de Universiteit voor Humanistiek schreef ik een paper over Het Nieuwe Werken en hoe normatieve professionalisering (NP) hier misschien iets voor kon betekenen. Ten behoeve van dat paper interviewde ik Tonja van den Ende, directeur van Zingeving en Professie, het praktijkcentrum van de Universiteit voor Humanistiek, en auteur van het boek Waarden aan het Werk (2011). Hier volgt een kort citaat uit dit paper.

‘Volgens Van den Ende is het doel van NP om onderliggende waarden expliciet te maken. Een professional bevindt zich in een spanningsveld van verschillende normatieve lagen: zijn persoonlijke waarden, dat wat zijn beroep van hem vraagt, hetgeen waar de organisatie voor staat en de normen van de maatschappij. Volgens Van den Ende worden met het verdwijnen van de grote verhalen onze normatieve kaders steeds individueler; tegelijkertijd worden we steeds meer verantwoordelijk gesteld voor hoe we onze normen in de praktijk brengen. Maar weinig mensen hebben helder voor ogen waar ze voor staan en wat ze belangrijk vinden terwijl ze hier wel op worden afgerekend. NP heeft als doel de impliciete waarden en normen die individuen en organisaties hanteren expliciet te maken. Als je weet waar je als mens of organisatie echt voor staat kun je een zinvolle invulling geven aan de activiteiten die je ontplooit.’

In de inleiding definieerde ik NP als volgt: normatieve professionalisering is ‘de bewustwording van het krachtenveld van verschillende normen (maatschappelijke, organisatorische, professionele en persoonlijke) [...] waarin de professional zich bevindt en het zoeken naar de juiste rechtvaardigheidsgrond voor het professionele handelen, die per situatie kan verschillen en om een afweging (vooraf, tijdens en achteraf) vraagt.’ (Jacobs et al (2008): p12) Ik stelde voor om het door Van den Ende (2011) genoemde extra normatieve krachtenveld toe te voegen, namelijk dat van de klant of cliënt. Dit betekent dat elke professional zich in een uitgebreid spanningsveld van normen en waarden bevindt, dat op elk moment opnieuw moet worden afgewogen om tot de juiste handeling te komen. Een groot

deel van de tijd doen professionals dit onbewust; op de automatische piloot navigeren zij door het overvolle normatieve kader waarin zij zich bevinden. Er zijn echter momenten waarop er teveel turbulentie is voor de automatische piloot. Op die momenten moet de professional actief een afweging maken tussen de verlangens en verwachtingen van haar klant, haar organisatie, haar maatschappij, haar beroep en haar persoon.

Waarom normatieve professionalisering?

In haar boek *Waarden aan het Werk* uit 2011, beschrijft Van den Ende de complexiteitstoename in het leven van de professional waarop zij de relevantie van NP baseert. Dit begint met de terugkeer van normen en waarden in het maatschappelijk debat. De WRR benadrukt dat de maatschappelijke dienstverlening een voorbeeldfunctie heeft en dus moet laten zien dat ze zelf naar haar normen en waarden handelt. Maatschappelijke instituties zijn werkplaatsen voor het vormen en overdragen van waarden, normen en gedragsvormen. Dit geldt dus ook voor de professionals werkzaam binnen die instituties. Daar staat tegenover dat zowel binnen overheid als bedrijfsleven steeds meer nadruk is komen liggen op meetbare prestaties. Kwaliteit wordt afgemeten aan zaken die te meten en te berekenen zijn en zo tot 'harde' feiten leiden. Dit geeft de illusie van controle, zoals we dat ook binnen de literatuur over organisatieadvies terug zagen komen (zie H1). Hier ontstaat een spanningsveld; het uitdragen van de eigen normen en waarden (congruentie) wordt steeds belangrijker voor professionals, maar tegelijkertijd wordt de professional afgerekend op basis van meetbare resultaten. Zoals we bij Argyris al zagen liggen *espoused theory* en *theory-in-use* vaak ver uit elkaar maar zijn wij mensen getraind in het doen alsof dit niet zo is. Normen en waarden zijn *an sich* al moeilijk meetbaar, hoe moet je dan meten of *espoused* en *in-use* ook daadwerkelijk met elkaar overeenkomen?

Van den Ende noemt een lange rij maatschappelijke factoren die het doen van goed werk ingewikkelder maken. Ik noem ze hier kort:

- De autoriteit van de professional neemt af.
- Onze moraal wordt steeds meer gedemocratiseerd, iedereen mag vinden wat hij wil.
- De professional heeft te maken met een toenemend aantal belanghebbenden van een steeds grotere diversiteit.
- De technologie ontwikkelt zich zo snel dat het onmogelijk is alles te weten; professionals worden gedwongen zich te specialiseren, met de neiging om eenzijdig naar mensen te kijken als gevolg.

- Steeds meer marktwerking, met de daarbij behorende technische taal, waar normatieve dimensies niet altijd in uitgedrukt kunnen worden. Dit maakt het moeilijker om uit te drukken wat belangrijk voor je is, bovendien werkt concurrentie de uitwisseling van kennis tegen.
- Er is veel sprake van schaalvergroting waardoor een grotere afstand tussen management en het primaire proces ontstaat; protocollen zouden dit moeten ondervangen, met een beperking van de vrijheid van de professional als gevolg.

Deze complexiteitstoename doet een appel op de professional en op haar organisatie, leidend tot verschillende nieuwe strategieën. Normatieve professionalisering is er daar een van.

Normatieve professionalisering als antwoord?

Van de Ende (2011) meent in de maatschappij twee reacties op de complexiteitstoename waar te nemen: de neiging om nog meer te regelen en de roep om meer discretionaire ruimte voor de professional. Het eerste is volgens Van den Ende een logische reactie, het gaat om meer van hetzelfde. Al eeuwen is onze voornaamste benadering van complexiteit het zoveel mogelijk reduceren ervan, door de werkelijkheid in behapbare stukken te hakken, deze vast te leggen en vervolgens zoveel mogelijk te controleren (dit is ook een van de kritiekpunten op adviseurs vanuit *Critical Management Studies*, zie H1).

De tweede manier, het vergroten van de discretionaire ruimte van de professional, vinden we onder andere terug bij de eerder genoemde Mathieu Weggeman. Hij typeert de eerste oplossingsrichting als Angelsaxisch, met kernwoorden als controle, maakbaarheid, topdown, centralisatie en winstvergroting. Hier zet hij het Rijnlandse model tegenover: goed werk gaat over vakmanschap en liefde voor het materiaal en de professie. Vertrouwen in de vakman, in plaats van wantrouwen en controle, vormt het uitgangspunt van deze benadering.

Volgens Van den Ende slaan beide benaderingen de plank mis. De eerste benadering, meer regels en controle, 'miskent dat het verlangen tot beheersing, controle, voorspelbaarheid en transparantie principieel onbevredigbaar is. In het organiseren en leveren van goed werk gaat het om complexe processen die op elkaar inwerken en die niet van tevoren in hun totaliteit voorspelbaar en daarmee ook niet volledig controleerbaar en 'regelbaar' zijn.' (Van den Ende, 2011: p18) Dit zien we ook in de spanningsvelden uit H1 terug. De tweede benadering ziet de professional als passief slachtoffer van het systeem, wat in de ogen van Van den Ende de professional enerzijds tekort doet (er worden allerlei initiatieven ontplooit) en anderzijds

overschat (ook professionals maken fouten en zijn begrensd in hun morele vermogens). Bovendien zet ze professional en manager als vijanden tegenover elkaar, terwijl de organisatie juist in complexe situaties veel voor de professional kan betekenen.

Van de Ende stelt normatieve professionalisering als derde oplossingsrichting voor. Niet alles wat een professional weet en kan is expliciet te maken. Michael Polanyi spreekt van *tacit knowledge*, impliciete kennis die niet zomaar te articuleren is. Vaak weten we meer dan we onder woorden kunnen brengen. Donald Schön werkt deze kennisopvatting uit tot een nieuwe opvatting van de professional: de *reflective practitioner*. ‘Professionals worden regelmatig met unieke gevallen geconfronteerd waarvoor geen standaardtoepassingen en standaardantwoorden beschikbaar zijn. Toch is hun actie op die momenten niet willekeurig’ (Van den Ende, 2011: p32) Schön spreekt van *knowing-in-action*: kennis die gedaan wordt, in het moment.

Polanyi en Schön leggen volgens Van den Ende de basis voor een andere opvatting van professionaliteit: normatieve professionaliteit. ‘Met deze notie vragen [we] aandacht voor het feit dat de intermenselijke, subjectieve en morele kenmerken van professioneel handelen in mensgerichte beroepen geen ‘extraatjes’ zijn, maar de kern van het werk uitmaken.’(p33) Eigenlijk is professioneel handelen altijd normatief. Professionals verschuilen zich soms achter de overtuiging dat hun werk waardevrij is, dat het werk puur objectief, rationeel en gebaseerd op feiten is. Het begrip normatieve professionalisering wil laten zien dat deze manier van kijken naar het eigen werk een illusie is. Waarden laten zich niet wegdrücken, volgens Jacobs et al (2008). Ook biedt NP ruimte aan de complexiteit waar professionals mee te maken krijgen; vaak zijn de verschillende normen en waarden strijdig met elkaar. Professionals moeten dan een afweging maken, waarmee ze hun waarden in de praktijk brengen. ‘[W]aarden zijn geen abstracte, objectieve gegevens, maar krijgen vorm in dagelijkse activiteiten. Ze zitten veelal in het handelen verborgen en zijn vanzelfsprekend – totdat ze botsen met andere waarden’. (Jacobs et al, 2008: p11)

Volgens Jacobs et al is de manier waarop professionals waarden in de praktijk brengen onderbelicht. Dit is mede waarom Van den Ende en Jacobs et al spreken van normatieve professionalisering en niet van normatieve professionaliteit. Het gaat om het proces van afwegen en oordeelsvorming, de onderhandeling die plaatsvindt over de soms conflicterende waarden die in het geding zijn en het in praktijk brengen ervan. Het gaat er niet om de enige juiste handeling te achterhalen en uit te voeren maar in elk moment weer een gefundeerde

keuze te maken. Dit begint met bewustwording van het normatieve spanningsveld waar iemand zich in bevindt; het is een ‘voortdurende zoektocht naar de fijnafstemming tussen diverse normen en achterliggende waarden in het professionele handelen en het daarmee gepaarde gaande leerproces.’ (Van den Ende, 2011: p36)

Volgens Jacobs et al (2008) gaat normatieve professionalisering in haar essentie om het hanteren van meerdere spiegels tegelijkertijd. Het hanteren van spiegels betekent reflecteren op het eigen handelen door naar jezelf te kijken, maar ook door te kijken hoe anderen reageren op jouw handelen, te onderzoeken hoe jouw handelen door anderen wordt ervaren en hoe zij tegen jouw acties aankijken, alsook hoe jouw eigen en andermans ervaring van dat handelen de relatie tussen jullie beïnvloedt. Je kijkt tegelijkertijd naar jezelf, naar de reactie van de ander en naar de relatie tussen jou en de ander. Dit is nogal wat; bieden deze auteurs ook handvatten hoe je dit in de praktijk brengt? Daar ga ik in de volgende paragraaf op in.

Praktische implicaties: hoe doe je normatieve professionalisering?

Er wordt een beroep gedaan op de normatieve professionalisering van de professional als er sprake is van een situatie waarin normen en waarden op meerdere niveaus (persoon, cliënt, beroep, organisatie, maatschappij) onderling strijdig zijn en de professional een appel voelt om een keuze te maken en positie te kiezen. (Van den Ende, 2011) Het blijkt in zo’n situatie onmogelijk om tot een ondubbelzinnige norm voor het professionele handelen te komen. Er is geen eenduidig antwoord op de vraag wat hier het juiste handelen is; de universele, onbetwiste norm over hoe het hoort of moet ontbreekt.

In zo’n situatie kan het helpen om onderliggende waarden en normen expliciet te maken en te bespreken. Met dat een deel van deze kennis schuilgaat in de *tacit knowledge* is het niet altijd mogelijk om alles in kaart te brengen. Dit is echter geen reden om er niet aan te beginnen; NP gaat juist over het onder ogen zien en het zich verhouden tot de plekken der moeite in het werk, ‘die momenten waar mensen op de grens van hun oplossend vermogen stuiten, waar taal tekort schiet en professionals onthand komen staan.’ (Van den Ende, 2011: p37) Vaak is een oplossing waarbij recht wordt gedaan aan alle betrokkenen en al hun normen en waarden niet mogelijk. Er moet gekozen worden tussen twee kwaden of het ene goede gaat ten koste van het andere goede. ‘Die strijdigheid is iets waar professionals zich, vanuit het oogpunt van hun expertise en vanuit het oogpunt van het goede samenleven, zo goed mogelijk toe dienen te verhouden, steeds opnieuw’ (p38). Van den Ende noemt zo’n situatie een kantelmoment; op een kantelmoment is het niet direct duidelijk welke norm en/of achterliggende waarde het zal

winnen en leidend wordt voor het handelen. In deze situaties staat normatieve professionalisering op het spel. De professional heeft namelijk de keus om van de normatieve complexiteit weg te kijken en het kantelmoment te negeren, te verdoezelen of te verdringen. Een kantelmoment is slechts in potentie een kanteling, een andere keuze in een situatie die maakt dat ook vergelijkbare situaties in het vervolg anders benaderd zullen worden. (Van den Ende, 2011)

Als ik wat Van den Ende schrijft in mijn eigen woorden vertaal gaat het om situaties waarin er niet zomaar ‘een waarheid’ is. Vaak hebben mensen de neiging om te zoeken naar wat hier ‘het juiste’ is, alsof er maar een juiste handeling bestaat en we die moeten ontdekken. Van den Ende refereert aan momenten waarop dat juiste ontbreekt. Het gaat er dus niet zozeer om de waarheid te ontdekken maar een keuze te maken en daar verantwoordelijkheid voor te nemen. In onze samenleving die uitgaat van maakbaarheid en eigen verantwoordelijkheid is het moeilijk om zo’n keuze te maken; omdat we er vanuit gaan dat er één waarheid is die we moeten ontdekken en waar anderen ons op ter verantwoording roepen zoeken we liever door naar hét antwoord. Vaak zijn er echter meerdere antwoorden mogelijk en hangt het van de waarden die voor jou in deze situatie prevaleren af welke keuze je maakt. Een ander had dezelfde situatie waarschijnlijk anders aangepakt. Dit is waar we kantelmomenten tegenkomen: ‘het doet zich aan je voor, je bent erin verwickeld en je komt er niet zonder meer op basis van logische argumenten uit.’ (Van den Ende, 2011: p39).

Maar hoe doe je dat? Hoe zorg je dat je de normatieve complexiteit niet uit de weggaat en van een kantelmoment ook een kanteling maakt, door het ontbreken van een waarheid te erkennen, een afweging te maken en te kiezen, om vervolgens verantwoordelijkheid te nemen voor je keuze? Van den Ende benadrukt dat het niet alleen ligt aan het vermogen en de moed van de professional maar ook aan de bedding die de organisatie geeft. Is tijdens je opleiding verteld dat er momenten zijn waarop je niet kunt terugvallen op protocollen maar zelf moet bepalen wat het juiste handelen is? En heeft diezelfde opleiding je geleerd om met die momenten om te gaan? Faciliteert je organisatie jouw ontwikkeling van dit vermogen, bijvoorbeeld in de vorm van bijscholing, intervisie, supervisie enzovoorts? Volgens Van den Ende zou het een onderdeel van de kwaliteitszorg van de organisatie moeten zijn dat professionals ‘bedding, voeding en tijd krijgen om deze normatieve afwegingen en kantelmomenten op een zorgvuldige manier (door) te maken.’(p40)

Van den Ende stelt een nieuwe manier van begeleiden van professionals voor, die normatieve professionalisering kan ondersteunen: kantelcoaching. Kantelcoaching richt zich onder andere op het leren uithouden van de normatieve complexiteit, het maken van een keuze en het nemen van verantwoordelijkheid voor de consequenties. Het gaat erom je eigen vermogens goed in te schatten en binnen die vermogens te opereren, af te zien van perfectie, je eigen fouten inzien en jezelf vergeven. Van den Ende benadrukt het belang van transparantie, 'staan voor je kantelmomenten en open zijn over de manier waarop de balans voor jou is doorgeslagen' (p108) en professionele moed, het onder ogen durven zien van je plekken der moeite en tekortkomingen en het durven aangaan van de dialoog met anderen over de keuzes die je maakt.

Dit sluit aan bij wat Jacobs et al als kenmerken van NP ontwaren op basis van het onderzoek naar de praktijken van professionals: reflectie en dialoog. Mariël Kanne schrijft in haar artikel Waarden en Woorden (in: Jacobs et al, 2008) over de normatieve opvattingen van professionals en managers in de zorg. Uit haar onderzoek blijkt dat beide groepen zowel technisch-instrumentele kwaliteit als morele verantwoordelijkheid van belang vinden voor professionaliteit. Voor morele verantwoordelijkheid is transparantie nodig, in de betekenis van openheid van handelen en het nemen van verantwoordelijkheid voor dat handelen. Kanne stelt dat er binnen zorgorganisaties gezocht wordt naar goede overlegstructuren om die transparantie te bereiken. Vaak ontstaat een gebrek aan transparantie door slechte communicatie. Volgens Kanne vormt het structureel voeren van een dialoog over waarden een weg naar transparantie en daarmee naar goed werk en normatieve professionalisering. Ook reflectie op het eigen handelen binnen de organisatorische en maatschappelijke context en het reflecteren op vragen als 'wat is goed' is van belang voor normatieve professionalisering. Professionals leren naar zichzelf te kijken door de ogen van een ander, hun keuzes te beargumenteren en hier verantwoordelijkheid voor te nemen.

Ook Otten (In: Jacobs et al, 2008) noemt kernreflectie en het intercollegiale gesprek als de belangrijkste methoden voor normatieve professionalisering van docenten. Banning en Banning (2005) spreken over de normatieve professionaliteit van de begeleider of coach. Zij benadrukken niet alleen het belang van de dialoog tussen begeleider en cliënt maar ook de innerlijke dialoog van de begeleider. Elke normatieve professional moet zich realiseren dat zijzelf meerstemmig is en dat deze innerlijke stemmen in een voortdurende dialoog verkeren. Normatieve professionalisering vraagt om een voortdurende kritische reflectie op de eigen

maatschappelijke gesitueerdheid en daaruit voortkomende oordelen en het onderzoeken van de drijfveer achter elke interventie die je in de rol van begeleider doet. (Banning&Banning, 2005)

Moor (In: Jacobs et al, 2008) pleit ervoor om naast het noodzakelijke toezicht op de kunde van professionals ruimte te creëren voor reflectie op de kunst van professionals. Met de kunst van het vak doelt Moor op de wijsheid om in elke situatie de juiste inschatting te maken. Ze spreekt van de 'emergente eigenschap' van kwaliteit, het is iets wat ontstaat in het systeem en niet zomaar grijpbaar, meetbaar en controleerbaar is. Op basis van Hannah Arendts analyse van Eichmann laat Moor zien dat reflectie essentieel is om kwaliteit te laten ontstaan. Eichmann was zeer effectief in wat hij deed maar dacht niet na over zijn daden, waardoor hij miljoenen Joden de dood in kon jagen zonder zich daar verantwoordelijk voor te voelen. Moor benadrukt, in lijn met Arendt, dat vooral het menselijk vermogen om te oordelen in het geding is. Het gaat Arendt niet zozeer om wat goed en slecht is maar om het vermogen van mensen om een oordeel te vellen, hierover met elkaar van mening te verschillen en de dialoog aan te gaan. Dit sluit aan bij de keuze van Jacobs et al (2008) om te spreken van normatieve professionalisering in plaats van normatieve professionaliteit; het gaat om het proces van afwegen en oordeelsvorming.

Moor noemt, net als Van den Ende (2011) het belang van moed om het onbekende tegemoet te treden als voorwaarde voor normatieve professionalisering. Die moed heb ik nodig om als normatieve professional in de rol van onderzoeker de volgende stap te zetten. Het wordt tijd om terug te keren naar organisatieadvies en te onderzoeken wat het humanistische concept normatieve professionalisering voor deze professie kan betekenen.

H3: Handvatten voor de organisatieadviseur

Opbouw van dit hoofdstuk

In dit hoofdstuk vertaal ik het concept normatieve professionalisering naar de organisatieadviespraktijk. Ik probeer een brug te slaan tussen hoofdstuk een en hoofdstuk twee door te onderzoeken hoe NP de organisatieadviseur kan helpen de spanningsvelden in haar werk te hanteren. Normatieve professionalisering, zoals ik dat in het vorige hoofdstuk heb uitgewerkt, is in eerste instantie ontwikkeld voor professionals in de zorg, het onderwijs en andere non-profit en/of (semi)overheid organisaties. Dit zie je terug in de diverse bijdragen in het boek *Goed Werk* van Jacobs et al (red, 2008); deze zijn bijna allemaal gericht op de non-profit sector.

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk laat ik zien waarom de organisatieadviseur in mijn ogen een normatieve professional is, ondanks dat zij niet binnen de oorspronkelijke doelgroep van NP valt. In de daarop volgende paragrafen werk ik uit wat het concept normatieve professionalisering de adviseur te bieden heeft. In de bestaande literatuur (zie bijv. Kunneman, 2005; Van den Ende, 2011; Jacobs et al, 2008) is NP, behalve door Kaulingfreks (in: Jacobs et al, 2008), nog niet eerder toegepast op organisatieadvies. Daarom maak ik gebruik van andere literatuur om de vertaalslag te maken. Ik heb gekozen voor twee artikelen van Ruud Kaulingfreks (2008, 2001) en de boeken *De ambachtsman. De mens als maker* van Richard Sennett (2008), *Tussen de Regels* van Mieke Moor (2012) en *Ordebewakers en Ordeverstoorders* van Wilfred Verweij (2011). Deze auteurs richten zich niet expliciet op normatieve professionalisering; hun denken ligt in mijn ogen echter in lijn met het streven van NP zoals ik dat in het vorige hoofdstuk heb neergezet. Deze auteurs richten zich, in tegenstelling tot Kunneman (2005), Van den Ende (2011) en Jacobs et al (2008), wel expliciet op organisaties en organisatieadvies. In het analyseren van de handvatten die deze nieuwe literatuur de organisatieadviseur te bieden heeft, leg ik zoveel mogelijk verbindingen met de aspecten van normatieve professionalisering die ik in het vorige hoofdstuk heb uitgewerkt op basis van de literatuur die expliciet over NP gaat. Op die manier probeer ik in dit hoofdstuk normatieve professionalisering en organisatieadvies met elkaar te verbinden.

Mijn literatuurkeuze is beperkt en enigszins willekeurig; deze boeken en artikelen kwamen tijdens mijn zoektocht op mijn pad en zijn in mijn ogen relevant voor de organisatieadviseur als normatieve professional. Er valt nog veel meer te zeggen over de normatieve professionalisering van de organisatieadviseur aan de hand van andere literatuur (bijvoorbeeld

Van der Ven, 2006), maar dat ligt buiten de reikwijdte van deze scriptie. Ik eindig dit hoofdstuk met een samenvatting als opstap naar hoofdstuk vier, waar ik het onderzochte naar de praktijk vertaal.

De adviseur als normatieve professional

In het vorige hoofdstuk introduceerde ik het begrip normatieve professionalisering. In het kort vraag NP van de professional om zich voortdurend bewust te zijn van het spanningsveld van normen en waarden waar ze zich in bevindt zonder de complexiteit te reduceren. Bovendien realiseert de normatieve professional zich dat er niet zoiets als de juiste handeling bestaat maar dat het aan haar is om de juiste afweging, beoordeling en keuze te maken om vervolgens voor dit hele proces verantwoordelijkheid te nemen. Dit vraagt van de professional om moed, reflectie en het voortdurend blijven aangaan van de dialoog.

Maar is de organisatieadviseur wel een professional? En als ze dat is, is ze dan ook een normatieve professional? De kritische benadering van consultancy betwijfelt of organisatieadvies wel een professie genoemd kan worden (Clark&Fincham, 2002). Butler (2008) laat zien dat in het geval van consultancy de grondslag van de professie, haar *body of knowledge*, diezelfde professie ondergraaft. Douwe van Houten beschrijft in Jacobs et al (2008) een aantal opvattingen over professionals. De meest gangbare opvatting is de attributiebenadering van Freidson, welke ook door Van den Ende gehanteerd lijkt te worden in haar boek Waarden aan het werk (2011). Volgens Freidson kenmerkt een professie zich door een systematische theoretische fundering op basis van wetenschappelijke kennis, een specifieke wetenschappelijke beroepsopleiding, een beroepsvereniging met een beroepscode, waarvan de professional lid moet zijn om het beroep te mogen uitoefenen, maatschappelijke erkenning, wettelijke bescherming en een eigen jargon. Vaak worden professionals onderscheiden van managers, bestuurders en beleidsmakers. (Van Houten, in: Jacobs et al, 2008)

Op basis van deze definitie is het niet vreemd dat wetenschappers gehakt maken van de professionaliteit van organisatieadviseurs. Het wetenschappelijk onderzoek op het gebied van organisatieadvies staat nog in haar kinderschoenen en blijkt moeilijk uitvoerbaar (Clark&Fincham, 2002; Butler, 2008), er is geen erkende beroepsvereniging met verplicht lidmaatschap (de Ooa zou deze functie in Nederland graag op zich nemen maar bij gebrek aan wettelijke bescherming is dit lastig; wel is er sprake van keurmerken voor organisatieadviseurs, zoals in Nederland de ROA) en ook geen specifieke, gecertificeerde

opleiding. Van Houten noemt echter ook de door Van den Ende aangehaalde *reflective practitioner* van Donald Schön als opvatting over professionaliteit. Volgens Schön is het bepalende kenmerk van een professional het inzetten van de eigen intelligente intuïtie, om van daaruit al reflecterend ervaringskennis op te bouwen. Het gaat om het ontwikkelen van *knowing-in-action*. Deze opvatting van professionaliteit zou wel op de organisatieadviseur van toepassing kunnen zijn en is bovendien een eerste stap naar normatieve professionalisering.

De Caluwé (2001) schrijft dat '[de] borging van het [organisatie-advies]vak en van de kwaliteit van het handelen zit in de continue reflectie over het vak en niet in een eensluidend model van het vak. Niet in de consensus over wat het vak is, maar over de verantwoording die elke adviseur over zijn vak moet weten af te leggen.' (p31) Deze denkwijze ligt in lijn met het concept normatieve professionalisering zoals ik dat in het vorige hoofdstuk uiteen heb gezet. In hoofdstuk een bleek dat de organisatieadviseur zich moet verhouden tot een diversiteit aan spanningsvelden waar zij in haar werkpraktijk mee te maken heeft. Niet alleen is haar relatie tot haar klant niet eenduidig, haar theorieën en methodes komen niet altijd overeen met wat ze doet, zonder dat ze zich hier bewust van is en ze moet dealen met een wereld die niet zomaar te controleren is, terwijl dit wel is wat ze haar klant belooft. Deze oncontroleerbare wereld verandert bovendien voortdurend en daarbinnen moet de adviseur tegelijkertijd hulpverlener en commercieel zijn.

Ik zou willen stellen dat de werkpraktijk van de organisatieadviseur complex is en dat er geen sprake is van eenduidige antwoorden die altijd tot een bepaald resultaat leiden. Van daaruit kom ik tot de conclusie dat de organisatieadviseur als *reflective practitioner* (in de lijn van Schön en De Caluwe) gebaat is bij normatieve professionalisering omdat dit concept deze complexiteit erkent en handvatten biedt om deze te hanteren in plaats van te reduceren of te ontkennen. In de volgende paragrafen probeer ik met behulp van een brede exploratie van literatuur deze handvatten verder te concretiseren en vorm te geven.

De adviseur als vakman

Richard Sennett werkt het concept vakmanschap uit in zijn boek *De ambachtsman; De mens als maker* uit 2008. Hij biedt in dit boek een andere kijk op professionaliteit die een aantal interessante gedachten opwerpt voor het onderzoeken van de professionaliteit van de organisatieadviseur. Sennett richt zich in eerste instantie op het fysieke ambacht, het maken van iets uit materiaal, zoals bijvoorbeeld een kok of timmerman doet. Zijn analyse van de

belangrijkste vaardigheden van de ambachtsman is volgens hemzelf echter ook van toepassing op abstractere ambachten zoals management of organisatieadvies. De in mijn ogen belangrijkste inzichten voor de organisatieadviseur als normatieve professional werk ik in de komende paragrafen verder uit.

Een van Sennett's vaardigheden voor de vakman is het omgaan met weerstand. Volgens Sennett gaat het erom zodra er frustraties ontstaan 'het probleem in andere termen te verwoorden, je gedrag bijstellen als het probleem langer aanhoudt dan verwacht en je identificeren met het meest meegevend element van het probleem'. (Sennett, 2008: p249) Via deze weg voorkom je niet alleen dat frustraties tot woede uitbarstingen leiden maar weet je de frustratie bovendien productief te maken. Ik probeer hier Sennett's principes naar de organisatieadviespraktijk te vertalen.

Als je vastzit in een adviestraject, wat bij de ambitie om een organisatie te veranderen onvermijdelijk lijkt, heeft het geen zin om tegen de weerstand te blijven vechten. Een probleem definiëren in de zin van medewerkers die verandermoe zijn kan tot een stagnerende, hopeloze situatie leiden, terwijl hetzelfde probleem beschouwen als een organisatie die teveel tegelijkertijd wil nieuwe ingangen kan bieden. Sennett's eerste principe, het probleem in andere termen verwoorden, vraagt van de adviseur om regelmatig afstand te nemen tot haar adviestraject om te onderzoeken of zij ook anders betekenis kan geven aan dezelfde situatie. Om dit mogelijk te maken is het nodig om de huidige betekenisgeving te expliciteren en van andere betekenissen te voorzien. De dialoog, die ook Jacobs et al (2008) benadrukken, is hiertoe een mogelijke ingang. In een eerder aangehaald citaat uit het boek van Clark&Fincham (2002), beweert Kieser dat adviseurs niet alles kunnen communiceren wat ze zien en denken (zie p22 van deze scriptie). Dit lijkt vanuit Sennett een aanname; hij doet, in lijn met Van den Ende (2011, zie H2), juist een oproep om de eigen betekenisgeving te expliciteren en te onderzoeken. Jacobs et al (2008) voegen hier het gezamenlijke onderzoek in de vorm van een dialoog aan toe.

Sennett's tweede principe, je gedrag bijstellen als de situatie langer duurt dan verwacht, is zeer actueel in de organisatieadviespraktijk. Adviestrajecten duren bijna altijd langer dan verwacht; het lukt zelden om het beloofde resultaat uit de offerte ook binnen de geoffreerde uren te realiseren. Sennett definieert het geduld van de vakman als het tijdelijk opheffen van het verlangen om te voltooien. In het licht van commercialiteit, declarabele uren, tevreden klanten maar vooral ook controleerbaarheid en resultaatgarantie lijkt dit geen geringe opgave

(zie ook de spanningsvelden uit H1). Sennett's principe vraagt van de organisatieadviseur om geduld, flexibiliteit en het hanteren van het eigen ego, maar het vraagt ook iets van de organisatie en van de klant. Ook zij moeten het verlangen om te voltooien kunnen opheffen. De organisatie moet bereid zijn om haar adviseurs ruimte te geven en te steunen in het maken van offertes waar die benodigde ruimte ook inzit. Van de klant vraagt het om een besef dat niet alles regelbaar en controleerbaar is. De neiging om zoveel mogelijk te regelen ligt sterk verankerd in onze cultuur (Van den Ende, 2011; zie ook H2). Door zelf te beseffen dat niet alles te regelen noch te garanderen is en dit ook te expliciteren kunnen de adviseur en haar organisatie de klant helpen om een ander perspectief in te nemen.

Met zijn laatste principe, je identificeren met het meest meegevend element, bepleit Sennett dat de vakman niet probeert om op het hoogste niveau een oplossing voor het gehele probleem te vinden, maar zich richt op de kleine elementen waar hij iets mee kan. Een training die spaak loopt door weerstand en verzet bij de deelnemers kan vertaald worden in de noodzaak tot cultuurverandering van de hele organisatie, of er kan tijdens de training aan de deelnemers gevraagd worden waar ze behoefte aan hebben en waar ze wel zin in hebben. Volgens Sennett vraagt deze manier van werken vooral om een houding van openheid waarin je als adviseur zoekt naar iets waar je wat mee kan. De door Kaulingfreks benoemde pretenties van organisatieadviseurs om klanten vooruit te helpen (In: Jacobs, 2008) zouden die openheid kunnen tegenwerken. Een zekere bescheidenheid kan helpen om open te staan voor wat er daadwerkelijk gebeurt. De druk om de klant vooruit te helpen stimuleert om een klein probleem in een training, wat de adviseur niet kan of durft aan te kaarten, op een steeds hoger niveau te problematiseren. Op die manier krijgt de klant een nieuw antwoord op zijn vraag, wordt het verklaarbaarder dat het traject uit de tijd loopt en zorgt de adviseur voor nieuw werk. Klant, adviseur en organisatie tevreden, maar het kan zijn dat er van een mug een olifant is gemaakt. Sennett pleit ervoor om de kleinste elementen, waar ook daadwerkelijk invloed op uitgeoefend kan worden, als ingang te nemen.

De vaardigheden van een vakman, zoals het hanteren en productief maken van weerstand, komen niet uit de lucht vallen. Volgens Sennett kan een vakman zichzelf niet anders dan met horten en stoten ontwikkelen, zichzelf met pijn en moeite verbeteren. Sommige boeken over organisatieadvies slaan de vaardigheden plat in de vorm van stappenplannen en 'tips & trics'; volgens Sennett is dat zinloos omdat wij complexe wezens zijn. Hij benadrukt dat vakmanschap voortkomt uit een langzaam leerproces en het ontwikkelen van gewoontes. Juist

de traagheid van de ontwikkeling geeft voldoening en maakt trots. ‘Hoe meer iemand van deze technieken gebruikmaakt, hoe beter hij of zij ze doorgrondt, hoe meer die persoon kan genieten van de emotionele beloning voor de vakman, het gevoel van bekwaamheid.’ (p268) Onze vaardighedensamenleving, waarin het er om gaat je op zoveel mogelijk vlakken zoveel mogelijk te ontwikkelen, bevordert deze trage rijpingsprocessen niet. Bovendien maakt traagheid reflectie mogelijk, waar ook De Caluwé een voorstander van is (zie vorige paragraaf). Sennett pleit voor reflectie gedurende het werkproces en niet alleen achteraf. De vakman velt al doende een oordeel in plaats van dat hij alleen het resultaat beoordeelt. Volgens Sennett kan deze manier van werken tot meer bevrediging leiden, mede omdat het een poging is om vooruit te kijken. Als voorbeeld geeft hij de ontwikkeling van de atoombom door zeer vaardige vaklui, die achteraf geconfronteerd werden met de consequenties van hun bevlogenheid.

Sennett maakt een expliciete koppeling tussen de moeite van het je langzaam eigen maken van de gewenste vaardigheden, voortdurende reflectie op je werkzaamheden en plezier in je werk. Het woord plezier komt niet voor in de boeken over organisatieadvies die ik in hoofdstuk een heb behandeld. Het gaat vooral om het bereiken van resultaat. Door anders betekenis te geven (bijvoorbeeld: leren vraagt tijd en is leuk, reflectie is zinvol) ontstaat mogelijk meer ruimte voor leren en plezier, die bovendien de kwaliteit van het werk bevorderen omdat ze voortdurende reflectie stimuleren.

Sennett schrijft over sociale expertise, welke hij afzet tegen asociale expertise. Een belangrijk kenmerk van de eerste is het vermogen om de ander als compleet wezen in de tijd te benaderen en niet als gereduceerd concept. Ook is de sociale expert in staat om zijn kennis en vaardigheden over te dragen en door te geven; hij maakt zichzelf niet onmisbaar door zich naar buiten te richten en kritiek op zijn handelen aan te moedigen. Het is daarbij van belang dat normen in voor leken begrijpelijke taal worden opgesteld; elke klant, stagiair of secretaresse moet kunnen begrijpen op welke criteria de vakman, in dit geval de adviseur, wordt afgerekend. Hier tegenover zet Sennett asociale expertise. De asociale expert stelt zichzelf boven anderen maar isoleert zichzelf daarmee ook. De asociale expert voelt zich belaagd, anderen vormen een bedreiging. Volgens Sennett is ongelijkheid inherent aan expertise en dus aan professionals. Waar het om gaat is wat je met dit verschil doet; ‘de sociale expert hoeft zich niet zo nodig te bewijzen’. (p282)

Sennett benoemt tot slot het belang van obsessie voor de vakman. Enerzijds is obsessie zijn inspirator en drijfveer, anderzijds kan het tot doorgeslagen perfectionisme leiden. Hij geeft een richtlijn om obsessie constructief in te zetten. Een goede vakman weet dat de dingen nooit zullen lopen als van tevoren verwacht; hij volstaat met een schets voor aanvang van het project en verwelkomt onvoorziene gebeurtenissen en beperkingen. Bij adviseurs zie je de doorgeslagen obsessie terug in gedetailleerde offertes, overvolle strakke trainingsprogramma's en een gefixeerde aandacht op het controleren van het verloop van het traject, resulterend in stress als dit niet lukt. De goede vakman is volgens Sennett wars van perfectionisme. Hij weet dat een object niet op zichzelf staat en dus *an sich* ook nooit volledig kan zijn. De goede vakman weet wanneer het tijd is om te stoppen en richt zich op het product, niet op het tonen van de eigen capaciteiten. Volgens Sennett speelt de organisatie hierin een rol. De organisatie zou werknemers moeten stimuleren om op bestaande vaardigheden voort te bouwen; dit helpt het individu om zich te richten, de bevrediging van bekwaamheid en expertise te ervaren en op die manier zin te geven aan het leven. Bovendien zorgt investeren in het vakmanschap van de werknemer voor loyaliteit, wat weer ten gunste komt van de organisatie in moeilijke tijden. Dit ligt in lijn met Van den Ende's opmerking dat de organisatie de ontwikkeling van de normatieve professional moet faciliteren. Om als normatieve professional te kunnen handelen moet je in staat zijn om complexe situaties te herkennen en de moed hebben om deze niet te reduceren, om vervolgens een afweging en een keuze te maken. Dit vraagt volgens Van den Ende om opleiding en ruimte voor gezamenlijke reflectie en dialoog binnen de organisatie. (Van den Ende, 2011)

De adviseur als vreemdeling

In zijn boek 'Ordebewakers en ordeverstoorders' (2011) gaat Wilfred Verweij aan de hand van een casus op zoek naar de rol en betekenis van de vreemdeling of buitenstaander, in zijn geval een interim manager, een organisatieadviesbureau en hij zelf als onderzoeker. Zijn casus betreft Jeugdgevangenis 't Nieuwe Lloyd in Amsterdam die na jaren van problemen in 2005 is gesloten. Verweij onderzoekt de gebeurtenissen in de eindfase van deze gevangenis. Zijn onderzoek levert nieuwe handvatten op voor de organisatieadviseur als normatieve professional.

Als poststructuralist vat Verweij de sociale werkelijkheid op als een constructie die door de mens in interactie wordt gevormd. Die zelfgeconstrueerde sociale werkelijkheid vormt de

context voor interacties tussen mensen, waarbij die interacties vervolgens de sociale werkelijkheid reproduceren en veranderen. (Verweij, 2011: p31) In zijn studie richt Verweij zich niet zozeer op wat er wordt gedaan maar op 'hoe ze het met elkaar doen'. Hij probeert het interactieproces tussen de actoren in beeld te krijgen en hoe dit interactieproces uiteindelijk bepaalt wat er gebeurt. Het hoe lijkt het wat te veroorzaken in plaats van andersom. Dit komt doordat mensen in interactie bepalen wat de werkelijkheid is en hoe deze in elkaar zit. Er bestaat niet zoiets als een externe, ware werkelijkheid; wij bepalen met elkaar wat wij als werkelijkheid beschouwen volgens Verweij. In het geval van Verweij's casus, de sluiting van jeugdgevangenis 't Nieuwe Lloyd, blijkt dat de betekenisgeving die in interactie tot stand komt leidt tot de beslissing om de gevangenis te sluiten. Deze beslissing, die door de actoren gezien wordt als de enige mogelijkheid, is niet evident in zichzelf. Volgens Verweij had ook iets heel anders besloten kunnen worden, maar de actoren zaten vast in hun collectief geconstrueerde perspectief op de werkelijkheid. Het voordeel van deze manier van kijken voor de actoren is dat ze geen verantwoordelijkheid hoeven nemen voor de keuze. De sluiting wordt immers als enige mogelijkheid gepresenteerd. Verweij's analyse ligt in lijn met Sennett's pleidooi om het probleem in andere woorden te beschrijven. Op die manier blijf je zien dat jouw, of het gezamenlijke, perspectief slechts een van vele manieren van kijken is.

Verweij ondergraaft het gangbare perspectief op organisatieontwikkeling (er bestaat een probleem buiten ons en dat vraagt om een vastomlijnde oplossing die hét antwoord is) met zijn onderzoek. Ook al denken we dat we een van tevoren bedacht programma implementeren, in werkelijkheid ontstaat de verandering pas gedurende het proces. Verandering is 'een sociaal constructief proces, waarin mogelijkheden tot realiteit worden' (p343). Dit sluit aan bij Sennett's advies voor de vakman om met een schets te beginnen en van daaruit het proces aan te gaan, rekeninghoudend met het feit dat het anders zal lopen dan jij van tevoren bedacht hebt. We zijn het gewend om het succes van een verandering achteraf te meten aan de hand van het bereiken van het geïmplementeerde programma. Vaak hebben we allerhande verklaringen waarom de uitkomsten anders zijn dan bedacht. We zouden echter ook anders naar de werkelijkheid kunnen kijken. Van den Ende's voorstel om normatieve spanningsvelden in kaart te brengen, om van daaruit tot een afweging en een keuze te komen, kan daarbij helpen. Als er niet zoiets als 'het juiste handelen' in een bepaalde situatie bestaat kan er ook geen sprake zijn van 'het juiste veranderprogramma'; men kan enkel de complexiteit zoveel mogelijk in kaart brengen, zoals ook Verweij doet in zijn onderzoek, en

van daaruit tot een handelingsalternatief komen. Dit handelen heeft bepaalde effecten, waarna opnieuw het spanningsveld in kaart gebracht kan worden om tot een volgende keuze tot handelen te komen.

Het belang van triadiseren

In navolging van Simmel ziet Verweij (2011) de vreemdeling als onderdeel van elke interactie tussen mensen. Verweij hanteert de vreemdeling als metafoor voor de altijd aanwezige dubbelzinnigheid in relaties; enerzijds vertrouwd, bekend en onze werkelijkheid bevestigend, anderzijds verwarrend, onbekend en ongemakkelijk. Volgens Simmel lopen we vast in een dyadische interactiestructuur wat wil zeggen dat we alleen volgens vaste, zich herhalende patronen met elkaar interacteren: de relatie is gestold. Er is een derde element nodig om deze patronen weer in beweging te brengen; dit kan een fysieke vreemdeling zijn in de vorm van een adviseur, maar ook meer algemeen het toelaten van de veranderende context in de interactie. Twee geliefden die enkel op elkaar zijn gericht belanden in vaste omgangspatronen; gerichtheid op de buitenwereld en het toelaten van persoonlijke ontwikkelingen houdt de relatie in beweging.

Als ik de door Verweij beschreven visie van Simmel terugvertaal naar de organisatieadviespraktijk dan is het de taak van de adviseur om de verstokte, gestolde interactiepatronen binnen de klantorganisatie weer in beweging te brengen, maar ook om de klant te leren hoe hij zelf de interactie met anderen in beweging kan houden door de veranderende context tot onderdeel van de relatie te maken. Ook hier zie ik Van den Ende's pleidooi terug. Het normatieve spanningsveld waarbinnen elk mens zich bevindt vormt een voortdurend veranderende context die relaties in beweging kan houden. Je bewust zijn van en actief werken met dit normatieve spanningsveld kan de triadische interactiestructuur tussen mensen in en buiten de organisatie helpen behouden. Essentieel is dat de adviseur dit voorleeft en de moeilijkheid ervan onderkent; ook hij neigt naar vaste handelwijzen met zijn klanten en product en het ontkennen van zijn veranderende context. Volgens Van den Ende vraagt het om professionele moed om elke keer het spanningsveld, de afweging, de keuze voor een handeling en het nemen van verantwoordelijkheid voor die handeling aan te gaan.

Het gevaar voor de adviseur als derde partij is dat hij vroeg of laat in de dyadische structuur wordt gezogen. In 't Nieuwe Lloyd worden vreemdelingen ingezet om tot de voor de politiek meest veilige beslissing te komen, volgens Verweij. De interim manager die een laatste poging moet doen om de boel vlot te trekken wordt zo gecontracteerd dat hij een verlengstuk

is van het hogere management. Als hij zich niet in lijn met de al genomen beslissing gedraagt wordt hij tot de orde geroepen. Op die manier kan hij nooit vreemdeling zijn in de zin die Verweij voorstaat; hij is bij voorbaat binnen de dyadische structuur gepositioneerd.

Verweij benadrukt het belang van de adviseur als vreemdeling. Dit sluit aan bij wat Ruud Kaulingfreks schrijft in zijn artikel Luisterend Advies (In: Jacobs et al, 2008). Kaulingfreks ziet een gevaar in organisatieadviseurs die zichzelf als organisatiedeskundigen profileren; de adviseur wordt dan in de logica van de organisatie getrokken. In de praktijk worden adviseurs regelmatig door organisaties ingehuurd om beslissingen te legitimeren of een bepaald gewicht te geven. Op deze manier is de adviseur in Feltmann's woorden de kloon van zijn klant (Kaulingfreks, in: Jacobs et al, 2008). Dit is precies wat er met de gecontracteerde interim-manager bij 't Nieuwe Lloyd gebeurt omdat hij door een van de partijen wordt geïnstalleerd om de door hen bedachte taak uit te voeren.

Volgens Kaulingfreks (in: Jacobs et al, 2008) ligt de toegevoegde waarde van een adviseur juist in het verschillend zijn van de klant. Zo bezien trekt hij het perspectief van Sennett verder door: het gaat er niet alleen om het bestaande verschil te erkennen en productief te maken, verschillend zijn is de waarde van de adviseur. Door vanuit een ander discours te spreken kan hij de klant bewust maken van mogelijke andere perspectieven; de klant gaat zien hoe hij zelf zijn probleem creëert door zijn manier van kijken en spreken. De adviseur gaat niet mee in de beleefwereld van de cliënt maar zet vraagtekens bij elke aanname of overtuiging. Er bestaat geen probleem, iets wordt een probleem doordat de cliënt op een bepaalde manier kijkt. Volgens Kaulingfreks begint een adviestraject dan ook altijd met de metavraag naar het adviestraject zelf. Waarom vraagt de klant eigenlijk advies? Wat maakt dat de klant een ander nodig denkt te hebben en dat die ander zijn probleem zou kunnen oplossen?

Triadiseren: hoe doe je dat?

De taak van de adviseur als vreemdeling is triadiseren volgens Verweij (2011), het weer in beweging brengen van gestolde interactiepatronen tussen mensen. Hoe doet hij dit? Volgens Simmel (in: Verweij, 2011) gaat het om een combinatie van nabijheid en distantie in de vorm van objectiviteit, ongebondenheid en vrijheid in waarnemen en handelen, die tot uiting kunnen komen dankzij een relatief vage en losse relatie tot de klant. Verweij spreekt van *positional flexibility*, een begrip geleend van Leene & Schuyt. Dit is echter niet genoeg; er

moet ook sprake zijn van multipele inclusie, een term die bij Van Dongen c.s. vandaan komt. De vreemdeling laat enerzijds zien dat hij zich met de klant verbindt en hetzelfde is als de klant. Hij brengt inhoudelijke expertise die de klant kan begrijpen binnen zijn eigen denkkader, iets wat Schein waarschijnlijk niet als onderdeel van organisatieadvies zou beschouwen (zie ook H1). Tegelijkertijd laat hij ook zien dat hij anders is; hij introduceert andere visies op de werkelijkheid en bevraagt de visie van de klant. ‘Door het inzetten van expertise, die relevant is met betrekking tot de problematiek en die door conflictpartijen niet kan worden gedefinieerd in termen van de bestaande conflictinterpretaties, vestigt de derde zijn autonome positie.’ (Verweij, 2001: p312) Feltmann (2010, zie ook H1) bepleit een houding van totale distantie als het om de inhoud van het verhaal van de klant gaat. Schein (in: Butler, 2008) beargumenteert dat een adviseur enkel *universally-applicable process-knowledge* nodig heeft waarmee hij de relatie met de klant vormgeeft. Verweij ziet betrokkenheid en distantie niet als tegenpolen maar als ‘relationele en/of cognitieve bewegingen, waarbij de een de context vormt voor de ander.’ Bovendien laat hij zien dat het gaat om multipele inclusie, tegelijkertijd aansluiten en anders zijn.

Deze visie lijkt overeen te komen met Kaulingfreks (In: Jacobs et al, 2008). Volgens Kaulingfreks moet de adviseur een taal spreken die enigszins aansluit bij de taal van de klant, zodat beide partijen elkaar kunnen verstaan. ‘Als ze [adviseurs - ML] volledige buitenstaander zijn is er geen relatie en zal er geen advies kunnen plaatshebben want ze zullen simpelweg niet begrepen worden.’ (Kaulingfreks, in: Jacobs et al, 2008: p131) Maar ze mogen ook geen echte insiders worden. De organisatie probeert de adviseur volledig op te nemen in de eigen gemeenschap (Verweij, 2011). Ze probeert zichzelf aantrekkelijk te maken en een thuis te vormen voor de adviseur om zodoende de door de adviseur veroorzaakte spanning, die ontstaat doordat de adviseur de organisatie met de eigen patronen confronteert, op te heffen. Als de adviseur zich hiertoe laat verleiden gaat met het verdwijnen van de spanning ook haar vermogen om de vastgelopen dyadische interactiepatronen vlot te trekken verloren.

Kaulingfreks biedt nog andere handvatten voor de adviseur om zijn vermogen tot triadiseren vast te houden. Om reflectie op de vraag naar het waarom van het advies mogelijk te maken en het denkwerk van de klant te onderzoeken moet de adviseur in staat zijn om vrijmoedig te spreken. Dit wil zeggen dat hij, gedreven door moraliteit en integriteit (en dus niet door eigen gewin of egobehoefte), zegt waar het op staat. Dit kan gevaarlijk zijn; de kans is groot dat de klant dit niet wil horen. Volgens Kaulingfreks is *parrèsia* (Grieks voor vrijmoedig spreken)

een levenshouding; je kunt niet anders dan je uiten. Wel houd je daarbij rekening met gevoeligheden. Niet alles wordt er zomaar uitgeflapt en niet elke mening wordt verkondigd. In zijn artikel *Managen of luisteren?* uit het handboek *Human Resource Development* (Van Gent en Van der Zee, 2001), introduceert Kaulingfreks het begrip zelfkennis. Zelfkennis is nodig om te ‘weten wat niet van mij is, waar ik me buiten moet houden, waar ik (nog) niet aan toe ben.’ (In: Van Gent en Van der Zee, 2001: p210) Dit geeft een meer genuanceerd beeld van parrèsia. Enerzijds spreekt de integere adviseur vrijmoedig over wat hij tegenkomt in de organisatie van zijn klant, anderzijds kent hij zijn plek, weet te zwijgen en mengt zich niet nodeloos in wat hem niet aangaat.

Een kenmerk van vrijmoedig spreken ten opzichte van onwetend flapuit gedrag is volgens Kaulingfreks dat wat je zegt ook overeenkomt met wat je doet. Dit ligt in lijn met Argyris *theory-in-use* en *espoused theory* (Argyris, 2000; zie ook Onderzoeksopzet en H1). De adviseur faciliteert en stimuleert het zelfonderzoek van de klant door vrijmoedig te spreken. Dit zelfonderzoek is erop gericht het denken en handelen van de klant te verantwoorden wat betekent dat ze aanstuurt op overeenstemming tussen denken en doen. Dit vraagt van de adviseur om het eigen denken en doen in overeenstemming te brengen; volgens Kaulingfreks (In: Jacobs, 2008) geeft dit het gezag om een ander te kunnen ondervragen. Bovendien is er moed nodig om vrijmoedig te spreken, zoals ook Van den Ende spreekt over de professionele moed die nodig is om in elke situatie af te wegen, te kiezen en verantwoordelijkheid te nemen.

Grenzen aan controle

Een van de meest prominente spanningsvelden waar de organisatieadviseur zich in bevindt is het controleren van een oncontroleerbare wereld. Van den Ende (2011) laat zien dat onze neiging om alles te regelen normatieve professionalisering in de weg staat. Mieke Moor, adviseur bij Twynstra Gudde, laat in haar proefschrift *Tussen de Regels* (2012) zien dat het streven van organisaties om alles te controleren en te regelen een onmogelijke opgave is. Uit de gangbare literatuur over organisatieadvies reist het beeld op dat het de taak van de adviseur is om de manager te helpen zijn organisatie onder controle te krijgen. Als dit niet kan, welke taak is er dan voor de organisatieadviseur weggelegd? En hoe blijkt daaruit haar normatieve professionaliteit? Ik geef eerst een schets van Moor's filosofische achtergrond om daarna te beschrijven wat dit voor de adviseur als normatieve professional kan betekenen.

(Filosofische) achtergrond

Onze instrumentele manier van naar de wereld kijken (vanuit nut, rekenend denken gericht op oplossingen en harde feiten) leidt ertoe dat we de wereld zelf niet meer echt ervaren, volgens Moor. We nemen afstand van de wereld door deze te abstraheren en tot een objectief buiten te maken. Het verlangen naar een perfect geregelde wereld zet ons aan tot standaardisatie en normalisatie. Hierdoor is er ‘vaak weinig aandacht voor hoe het tussen mensen gaat (of *niet* gaat)’ (p11) terwijl we ‘zelfs voor de meest eenvoudige dingen, zoals bijvoorbeeld het lukken van een gesprek, [...] afhankelijk zijn van *wat er op het moment zelf* wel of niet gebeurt’ (p14). Organisatiekundige taal wekt de indruk alles onder controle en in de hand te hebben; hier zet Moor iets anders tegenover: de universele ervaring van het wezenlijk geen grip hebben op het verloop van ons bestaan. Moor verkent in haar proefschrift de grenzen van organiseren en probeert te begrijpen wat de betekenis van het organiseren, onze regelbehoefte, voor mensen is. Zij ziet organisaties niet alleen als ding maar vooral ook organisatie als proces, een vorm van orde zoeken. Eigenlijk proberen organisatieadviseurs, net als managers, iets wat we niet begrijpen, weten of kennen te ordenen en vorm te geven. Deze opgave is echter nooit af omdat er altijd iets aan onze organisatiedrift ontsnapt, de zogenaamde nulgraad van organisatie (Cooper, in: Moor, 2012). Het bestaan van die nulgraad wordt door de meeste adviseurs ontkent. ‘We doen met overtuiging *alsof* we heersen.’ (p235) Eigenlijk ‘klopt’ ons werkende leven van geen kanten, maar we doen alsof dit wel zo is. Moor neemt het organogram als voorbeeld. Datgene waar het werkelijk om draait, het primaire proces, wordt minuscuul weergegeven ten opzicht van de management lagen. De verhoudingen in het plaatje kloppen niet met de dagelijkse realiteit. Vanuit een ander perspectief kloppen ze echter wel met de werkelijkheid, zeer veel energie en aandacht gaat in organisaties uit naar managen en controleren.

Volgens Moor zijn juist de dingen waar we naarstig naar op zoek zijn, zoals kwaliteit of een goed gesprek, niet zomaar te regelen of te controleren. Veel van de echt betekenisvolle dingen gebeuren tussen de regels. Het gaat Moor erom de ambivalentie en het chaotische van de wereld niet te ontkennen maar er rekenschap aan te geven en zich er toe te verhouden. Moor probeert dit in haar eigen onderzoek te doen door het wat en het hoe met elkaar in dialoog te brengen. In plaats van de werkelijkheid in haar proefschrift te reduceren tot iets grijpbaars probeert ze zich tot het ongrijpbare te verhouden. In die zin probeert Moor congruent te zijn: kan ze iets zeggen over organisatieadvies op de manier waarop ze zegt dat de adviseur dit zou moeten doen? Moor probeert in mijn ogen, net als Verweij, zelf ook invulling te geven aan

normatieve professionalisering in haar rol als onderzoeker. Beide reflecteren op zichzelf als onderzoeker en streven er naar de complexiteit zo min mogelijk te reduceren. Wat kan de organisatieadviseur hiervan leren? Hoe kan Moor's pleidooi om het organiseren open te houden en zich tot het ongeorganiseerde te verhouden de adviseur helpen zich als normatieve professional op te stellen?

Relevantie voor de organisatieadviseur

Een belangrijk uitgangspunt van Moor is het dilemma tussen de noodzaak zaken te regelen om het dagelijks leven vorm te kunnen geven en het besef dat het leven uiteindelijk fundamenteel onregelbaar is. Leven is ordenen, maar op het moment dat we denken iets vast te leggen ontsnapt het ons meteen weer. Het kenmerk van een dilemma is dat het niet op te lossen is; dat is ook hier het geval. Volgens Moor is het zaak in de gaten te houden wanneer nuttige regels omslaan in 'organisatiegeweld' (Moor, 2012: p33). Dit is iets wat de adviseur in het oog kan houden. Voor het vaststellen van dit moment bestaan geen regels. Dit doet me denken aan Van den Ende's afweging van de normatieve kaders die in het geding zijn om van daaruit tot een keuze te komen. Ook dit zal de adviseur in het moment moeten doen. Wat Moor probeert uit te drukken raakt volgens mij aan het door Van den Ende uitgewerkte *tacit knowledge*. Dat wat daadwerkelijk van betekenis is kunnen we vaak niet in woorden vatten en dus ook niet communiceren, laat staan meten. In de door Van den Ende voorgestane afweging in het moment kan deze kennis van wat daadwerkelijk van waarde is echter wel een plek krijgen.

Aan het eind van haar proefschrift merkt Moor op dat we proberen om aan de fundamentele onregelbaarheid van het leven te ontkomen. Waarom vatten we ons onvermogen om de wereld te controleren niet positief op en benaderen het als een spel? Elke keer als je grijpt, bijvoorbeeld door te kiezen voor een bepaalde handeling, blijkt achteraf dat iets je is ontglipt, je hebt een bepaald standpunt niet meegenomen in je afweging. Hier kunnen we zwaar aan tillen en onszelf veroordelen, maar misschien kunnen we er ook de lol van inzien? Dit brengt me terug bij Sennett (2008) die beargumenteert dat voldoening juist schuilgaat in het met pijn en moeite eigen maken van een vaardigheid. Bovendien begint vakmanschap volgens Sennett met spel: de vrijheid om regels te creëren, aan te passen en te ontwikkelen.

Een groot gevaar voor de adviseur als normatieve professional schuilt volgens Moor in het handelen op routine, zonder na te denken. Ze haalt ter onderbouwing Hannah Arendts analyse

van Eichmann aan (zie ook H2, laatste paragraaf). Er is in onze maatschappij een steeds grotere kloof tussen denken en doen ontstaan, waardoor we vergeten te reflecteren op ons handelen in het hier en nu: we doen maar wat en draaien de ons bekende programma's op de automatische piloot af. Dit staat in contrast met de complexe, voortdurend veranderende werkelijkheid waar de adviseur zich toe moet verhouden. Elke klant en elk adviestraject zijn weer nieuw. Handelen op de automatische piloot stimuleert het reduceren van de werkelijkheid, waarmee de nieuwe klant tekort wordt gedaan.

Volgens Moor gaat veel van onze aandacht uit naar het beheersbaar maken van onze wereld, terwijl menselijke interactie juist niet beheersbaar is. Dit zorgt er voor dat het waardevolle dat zich tussen de regels bevindt minder kans krijgt om zich te openbaren. 'Onze vrijheid schuilt juist in het feit dat onze wereld onvoorspelbaar is en dat wij ons leven niet onder controle hebben.' (p77) Als we het niet te pakken kunnen krijgen van wat er precies gebeurt in de interactie als uitgangspunt nemen, ontstaat de vrijheid om te onderzoeken en te experimenteren in het moment. Misschien is dit wat Cooper bedoelt met '*a way of understanding which combined intuition or gut feeling with reasoned elaboration*'. (Cooper, in: Moor, 2012: p211)

De manier van werken die Moor voor de organisatieadviseur voorstaat vraagt om een bewustzijn op twee lagen, je kijkt naar wat je nastreeft en naar hoe je dat 'wat' realiseert. Hierbij zijn hoe en wat met elkaar in dialoog. Moor spreekt, op basis van Cooper, over het dubbele van dit proces: parallel aan het vormgeven wordt aan het bewustzijn van het proces van vormgeven gewerkt. Cooper benadrukt volgens Moor dat we altijd moeten uitgaan van wat er in het hier en nu gebeurt en de verleiding weerstaan om abstracties van de werkelijkheid te maken. Dit betekent dat je uitgaat van de beweging, of de interactie, en niet van de losse entiteiten. Entiteiten bestaan, zoals ook Sennett zegt, niet als zodanig, alleen in hun verbinding met anderen. Bewegingen zijn volgens Cooper bovendien van een specifieke aard: ze gebeuren in plaats van dat wij ze gepland uitvoeren. Dit vraagt om een zekere bescheidenheid van de organisatieadviseur en benadrukt nogmaals onze beperkte invloed en controle op de werkelijkheid.

Een reflectieve samenvatting, als opstap voor de praktijk

Het is niet gemakkelijk om de keur aan suggesties voor de normatieve professionalisering van de organisatieadviseur die voortkomt uit de in dit en vorig hoofdstuk behandelde literatuur in een paar woorden samen te vatten. Zoals literatuur de werkelijkheid tekort doet, zo doet mijn

behandeling van de literatuur die literatuur tekort en zo zal deze samenvatting mijn behandeling tekort doen. Toch lijkt het, tenminste enigszins, reduceren van de werkelijkheid de enige ingang om een vertaalslag te kunnen maken naar de praktijk en ideeën te ontwikkelen voor het vervolg. De auteurs die ik heb behandeld zouden hun verhaal niet hebben kunnen weergeven en ik had deze scriptie niet kunnen schrijven zonder de complexiteit van de werkelijkheid te reduceren. Wel ben ik het aan mezelf verplicht om deze samenvatting als normatieve professional te schrijven. Dat betekent dat ik expliciteer welke keuzes ik maak en waarom en de verantwoordelijkheid neem voor de consequenties.

Mijn stage bij Twynstra Gudde was een intense, soms heftige ervaring. Juist die ervaring heeft me aangezet tot het schrijven van deze scriptie. Oorspronkelijk wilde ik voor mijn afstuderen een cursus voor organisatieadviseurs ontwikkelen om congruentie te bevorderen. Mijn begeleiders floten mij terug; hoe speelt jouw eigen normatieve kader een rol in de oordelen die je velt? Ga eerst maar eens kijken wat er allemaal over dit onderwerp is gezegd en geschreven! Een masterscriptie is geen levenswerk, wat betekent dat na de noodzakelijke literatuurstudie weinig ruimte overblijft voor de vertaalslag naar praktijk. Toch blijft bij mij het verlangen bestaan om mijn ervaringen bij Twynstra Gudde te duiden en van nieuwe perspectieven te voorzien. Aan dit verlangen wil ik in het volgende hoofdstuk tegemoet komen door de inzichten uit de voorgaande literatuurstudie in retrospectief toe te passen op mijn stagepraktijk. Dit betekent dat mijn samenvatting van de handvatten die normatieve professionalisering de organisatieadviseur te bieden heeft in dit licht is geschreven: wat hiervan kan voor de praktijk van de Mutual Gains adviseur van Twynstra Gudde van betekenis zijn?

Sennett's analyse van vakmanschap biedt een aantal handvatten voor de normatieve professionalisering van de organisatieadviseur. De adviseur neemt regelmatig even afstand van haar adviestraject, praat erover met anderen en onderzoekt of anders betekenis geven aan de situatie helpt om nieuwe ingangen te vinden. Daarbij realiseert ze zich voortdurend dat het allemaal anders gaat lopen dan ze van tevoren bedacht en gunt zichzelf de ruimte om te leren. Ze staat open voor wat er om haar heen gebeurt, beschouwt de wereld als een proces en maakt de dingen niet groter dan ze zich aan haar manifesteren. De anderen om haar heen zijn complete wezens die zich ontwikkelen in de tijd, waar zij zich niet aan hoeft te bewijzen. Het verschil tussen haar en haar klanten erkent ze en ze zoekt naar manieren om de verschillen

productief te maken. Ze weet dat perfectie onmogelijk is, alleen al omdat niets op zichzelf staat en ze nooit in staat is alles bij haar adviestraject te betrekken. Van daaruit erkent ze wanneer het tijd is om te stoppen. Door de eigen beperktheid, de traagheid van het leren en de fundamentele oncontroleerbaarheid van de wereld als een onderdeel van het leven te beschouwen kan ze plezier ervaren in haar eigen en andermans pogingen om de wereld een klein beetje beter te organiseren.

Waar Sennett ons vooral iets leert over de manier waarop de adviseur als normatieve professional aan de slag gaat zegt Verweij ook iets over haar doel. Als vreemdeling streeft de adviseur er naar om te triadiseren; ze maakt de klant bewust van de dyadische interactiepatronen waar hij zich in bevindt door alternatieve betekenisgeving aan te bieden. In eerste instantie vervult ze zelf de rol van derde element, die de beweging in de interactie weer op gang brengt. Haar streven is echter om de klant te leren de zich ontwikkelende context en de ontwikkelingen in hemzelf en anderen als triadiserende elementen te gebruiken waardoor de adviseur als vreemdeling overbodig wordt. Een goede invulling van het vreemdelingschap vraagt om multipale inclusie, enerzijds laat de adviseur zien hoe ze met de klant overeenkomt, anderzijds toont ze de klant vanuit een ander discours hoe het ook kan. Kaulingfreks geeft een aantal concrete handvatten om dit in de praktijk te brengen. De adviseur past vanuit zelfkennis *parrèsia*, vrijmoedig spreken, toe. Dit betekent dat ze vanuit integriteit zegt waar het op staat met een scherp oog op waar dit wel en niet passend is. Ze flapt niet zomaar alles eruit maar spreekt vrijmoedig vanuit het streven de klant te helpen verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen handelen en van daaruit denken en doen meer in overeenstemming te brengen.

Moor wijst met haar proefschrift op de zere plek van het organisatieadvies. Adviseurs pretenderen de klant vooruit te helpen richting een gecontroleerde, goed gemanagede organisatie. Moor laat zien dat er altijd iets aan onze organisatiedrift ontsnapt. Voor de adviseur is het zaak dit onvermogen de volledige complexiteit van de organisatie te vatten te erkennen en zich ertoe te verhouden. Belangrijk is daarbij dat ze zich realiseert dat de dingen die er echt toe doen in het leven zich niet laten vangen en meten, terwijl ze wel een plek hebben in haar *tacit knowledge*. Cooper roept op tot handelen vanuit ‘*a way of understanding which combined intuition or gut feeling with reasoned elaboration.*’ (Cooper, in: Moor, 2012: p211) Net als Sennett benadrukt Moor het belang van spel en plezier; kan de organisatieadviseur de fundamentele dubbelzinnigheid en onregelbaarheid van het bestaan zien als iets positiefs en inspirerends?

Een aspect dat veel auteurs benoemen als van belang voor de organisatieadviseur is congruentie, oftewel *practice what you preach*. Voor Argyris moeten *espoused theory* en *theory-in-use* overeenkomen; Block houdt een pleidooi voor oprechtheid; Moor probeert in haar proefschrift het wat en het hoe met elkaar in dialoog te brengen; Verweij laat zien dat het niet overeenkomen van het hoe en het wat tot vreemde taferelen kan leiden; Kaulingfreks pleit voor vrijmoedig spreken om daden en woorden in overeenstemming te brengen. Normatieve professionalisering roept de professional op tot het maken van een voortdurende afweging van normen en waarden die voortkomen uit het normatieve spanningsveld waarin ze zich bevindt. Dit vraagt om een scherp bewustzijn van het hier en nu en de moed om de complexiteit van de werkelijkheid niet te reduceren of te ontkennen. Argyris liet al zien hoe moeilijk het is om denken en doen in overeenstemming te brengen, je van je eigen incongruentie bewust te zijn en deze niet te verdoezelen. Het lijkt en is misschien ook een onmogelijk ideaal. Het is volgens alle auteurs echter wel iets om naar te streven. Hier ligt een verband met Sennetts opmerking dat vakmanschap niet uit de lucht komt vallen; de organisatieadviseur kan niet anders dan zich het vak met vallen en opstaan eigen maken. Om meer congruent te worden kan de adviseur zich richten op en ruimte maken voor alles wat er in het hier en nu gebeurt, zoals ook Sennett betoogt. Als de organisatieadviseur zichzelf op incongruentie betrapt kan ze daar congruent over zijn. Dit brengt ons bij misschien wel de kern van dit alles zoals ook Van den Ende benadrukt: de moed om te durven spreken.

H4: De normatieve professionalisering van de Mutual Gains adviseur

In dit hoofdstuk verbind ik de antwoorden uit de literatuur met de werkpraktijk van het MGA team van Twynstra Gudde zoals ik deze tijdens mijn stage heb ervaren. Wat doen deze adviseurs en wat kan normatieve professionalisering betekenen voor de invulling van hun dagelijks werk? Aan de hand van het belangrijkste boek waar het MGA team haar werkzaamheden op baseert, Strategisch OmgevingsManagement van Marc Wesselink (2010), en mijn ervaringen onderzoek ik wat zich in het Mutual Gains Adviesteam afspeelt. Vervolgens vertaal ik de inzichten uit het literatuuronderzoek naar de werkpraktijk van deze adviseurs: hoe zouden zij invulling kunnen geven aan normatieve professionalisering? (Hoe) zouden daardoor de onderliggende waarden meer tot uiting komen? Ik begin met een schets van het Mutual Gains Advies en wat me opvalt aan hun werkwijze, om vervolgens mijn bevindingen over normatieve professionalisering te vertalen naar de werkpraktijk van deze adviseurs.

Belangrijk om te noemen is dat het hier gaat om mijn eigen subjectieve ervaringen, gekleurd door mijn worstelingen als stagiair. Ik wil dan ook benadrukken dat het hier niet gaat om feiten, noch om het vellen van een oordeel over deze adviseurs. Aan de hand van mijn ervaringen probeer ik het literatuuronderzoek naar de praktijk te vertalen, om op die manier het geschrevene te illustreren en de relevantie te toetsen. Ik verzoek de lezer dan ook te kijken in hoeverre dat lukt en niet zozeer naar de feitelijkheid van mijn ervaringsverhaal. Zoals ik in de inleiding van deze scriptie schreef is elk verhaal een reflectie van de beleefwereld van de verteller en geeft ook de lezer daar weer haar eigen interpretatie aan; zo ook hier.

De Mutual Gains adviseurs

Het Mutual Gains adviesteam is vernoemd naar het Mutual Gains gedachtegoed (MGA; zie ook de inleiding voor een korte omschrijving). In de praktijk gaat het vooral om Strategisch Omgevingsmanagement (SOM) en worden die twee termen, MGA en SOM, door elkaar gebruikt en in een adem genoemd. Gedurende mijn stageperiode fuseerde het MGA team met een ander team. De leden van dit team vroegen zich regelmatig hardop af wat het verschil was tussen MGA en SOM en of het niet gewoon hetzelfde was. In het schrijven van het businessplan voor het nieuwe team verdween het Mutual Gains gedachtegoed naar de achtergrond. De term werd alleen gecombineerd genoemd in de vorm 'MGA/SOM'. De zinnen daarna gingen over omgevingsmanagement.

Ergens halverwege de fusie stelde een van de teamleden via de interne website de vraag ‘wat is nou eigenlijk het verschil tussen MGA en SOM?’ Ik schreef het volgende antwoord:

“Volgens mij ligt het belangrijkste verschil al verscholen in de naam: MGA staat voor Mutual Gains Approach, SOM staat voor Strategisch OmgevingsManagement. Letterlijk vertaald betekent approach benadering, vrijer vertaald zou je kunnen zeggen dat het om een filosofie gaat, een manier van kijken naar de werkelijkheid. Management gaat over uitvoering, hoe doe je iets, hoe realiseer je een gewenst resultaat. SOM is daarmee vooral een tool om dat wat je jezelf tot doel hebt gesteld goed te realiseren; MGA komt meer in de buurt van een levensvisie, de manier waarop je in het leven staat. Daarmee komt MGA dus ook dichterbij de persoon (en vraagt meer van de persoonlijkheid van de adviseur), het betreft een houding; SOM is iets wat je goed kunt uitvoeren als je de tools kent, het gaat hier over vaardigheden. As we all know, zijn vaardigheden makkelijker (aan) te leren dan een houding. Het overdragen of eigenlijk cultiveren van een houding is behoorlijk ingewikkeld. Dat maakt in mijn ogen MGA ook veel complexer om aan de klant te ‘verkopen’ en wat je ‘verkocht’ hebt vervolgens waar te maken, dan bij SOM het geval is omdat dit een stuk concreter is.”

Deze inbreng wakkerde de dialoog aan maar over het algemeen bleven MGA en SOM inwisselbaar en werd SOM het voornaamste product in het businessplan. Vanuit het gezichtspunt dat een adviseur streeft om zijn klant te helpen een oncontroleerbare wereld te controleren is dit logisch. SOM reduceert de complexe werkelijkheid en de abstracte Mutual Gains waarden tot behapbare blokken en wekt de indruk dat het mogelijk is het ingewikkelde onderhandelingsproces met vele stakeholders te controleren. Zowel adviseur als klant geloven hier graag in. De praktijk bleek echter elke keer weerbarstig. Dit zette de adviseurs, in lijn met Van den Ende’s analyse (zie H2), aan om meer factsheets en invullijsten te ontwerpen; om meer te regelen en te controleren dus.

Uit hét handboek van het Mutual Gains Adviesteam: *Handboek Strategisch OmgevingsManagement* van Marc Wesselink (2010), de bedenker van SOM en voormalig hoofd van het MGA team van Twynstra Gudde, blijken waarden op verschillende manieren een rol te spelen in het Mutual Gains advies.

Hoofdstuk een van het boek heet *Mutual Gains als inspiratiebron*. ‘Het Mutual Gains-gedachtegoed is een benadering van onderhandelen waarop SOM is gebaseerd.’ (p21) Over Mutual Gains zelf schrijft hij: ‘De Mutual Gains-, of Harvard-benadering [...] wordt gekenmerkt door een integratieve en principiële wijze van onderhandelen.’ (p22) Integratief

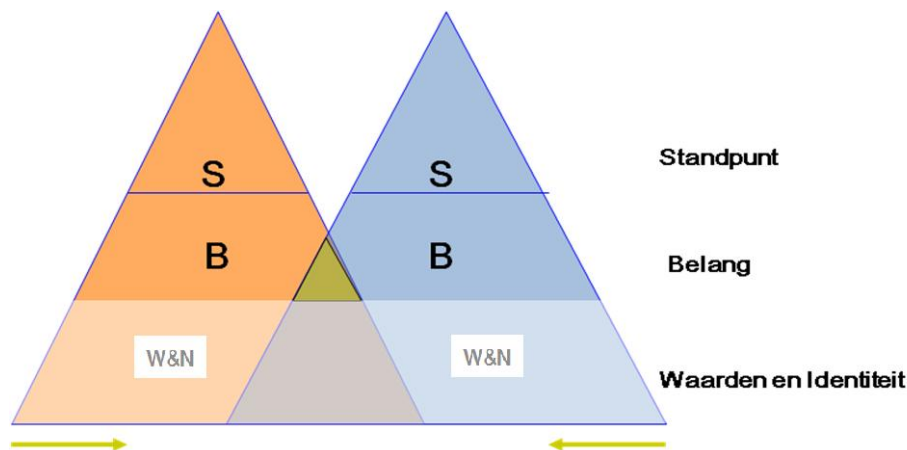
wil zeggen dat voor en tijdens de onderhandeling datgene waarover onderhandeld wordt niet vast ligt. Er is dus niet een vooraf gebakken taart waarvan ieder een bepaald stuk krijgt, afhankelijk van hoe goed hij of zij onderhandelt (distributieve wijze van onderhandelen), maar de taart wordt samen gebakken en kan afhankelijk van wat er in het geding is groter of kleiner gemaakt worden. Principieel staat tegenover positioneel; beide gaan over de houding die de partijen aannemen. In het geval van een positionele houding neemt een partij een standpunt in, ze zijn voor of tegen iets, en houdt zich daarbij. Bij een principiële houding wordt onderzocht wat de belangen van de verschillende partijen zijn en gepoogd met ieders belangen rekening gehouden.

In het verloop van zijn eerste hoofdstuk koppelt Wesselink verschillende termen aan de Mutual Gains-benadering van onderhandelen. Mutual Gains vraagt om luisteren naar en inleven in anderen, openheid, gezamenlijk oplossingen zoeken, verantwoordelijkheid nemen, fouten toegeven, macht delen, geloofwaardig en betrouwbaar zijn, oprechte interesse hebben in de belangen van een ander, vertrouwen hebben in jezelf, transparant zijn. Deze termen lijken niet zozeer te refereren aan kennis of vaardigheden maar aan een houding. Daarmee zou het er dan niet alleen om gaan of je in staat bent deze dingen te doen, maar ook of je bereid bent je op deze manier op te stellen. Dit sluit aan bij wat Wesselink schrijft op p23: 'Daadwerkelijk professioneel omgaan met belangen vraagt om een bewuste keuze.' Hier komt in mijn ogen een normatief aspect van de Mutual Gains benadering naar boven; het gaat niet om het correct uitvoeren van een protocol, maar om de wil iets op een bepaalde manier te doen. Sommige van mijn collega-adviseurs beweren dat het eigen werk waarde vrij is. Ook kreeg ik regelmatig negatieve reacties op de woorden normatieve professionalisering. Dat klinkt alsof je een bepaalde norm wordt opgelegd terwijl deze adviseurs vanuit hun eigen professionele vrijheid willen werken. Volgens Van den Ende en Jacobs et al is waarde vrij werk een illusie. Het boek van Wesselink laat zien dat dit ook voor Mutual Gains advies geldt.

In zijn boek drukt Wesselink zich op een aantal plekken normatief uit, waardoor ook zijn eigen waarde kader inzichtelijk wordt. Op p44 schrijft hij bijvoorbeeld: 'De keuze voor SOM moet niet gebaseerd zijn op het verbeteren van de wereld. Continuïteit van de organisatie of realisatie van het project is een legitieme drijfveer.' Ook koppelt hij MGA aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. MGA zou hier een bijdrage aan kunnen leveren, maar: 'Roepen dat je dialoog belangrijk vindt, is iets anders dan de dialoog met de omgeving daadwerkelijk verankeren in je organisatie. 'Green washing' en reputatieschade liggen op de

loer.’ Op p49 spreekt hij over het ‘waardevolle Mutual Gains-gedachtegoed waarmee belangentegenstellingen kunnen worden opgelost.’ Daarnaast vindt Wesselink dat ‘[o]mgevingsmanagement [...] een aandachtspunt van de directie [moet] zijn.’ (p55) Ik herken in deze citaten een aantal van de spanningsvelden uit hoofdstuk een. Commercialiteit versus een hulpverlenende houding, vanuit de organisatie en vanuit de adviseur; het controleren van een oncontroleerbare wereld in de zin dat belangentegenstellingen kunnen worden opgelost terwijl dit in de praktijk lang niet altijd lukt; incongruentie tussen wat je zegt te doen en wat je doet (dialogoog belangrijk vinden versus deze verankeren in je organisatie).

Het volgende plaatje wordt veel gebruikt door de Mutual Gains adviseurs van Twynstra Gudde bij trainingen of workshops over SOM en/of MGA:



De gouden driehoek: het gezamenlijk belang zo groot mogelijk maken!

Ook in het boek van Wesselink staat dit plaatje, alleen is Waarden en Identiteit daar vervangen door Waarden en Normen (wat overeenkomt met de afkorting W&N in het plaatje, hierin is het plaatje dat door het MGA team wordt gebruikt ambivalent). Het plaatje is bedoeld om inzichtelijk te maken dat waar men elkaar op het gebied van standpunten niet kan vinden (een positionele houding), er mogelijkwijs wel overeenkomsten zijn op het niveau van belangen (princiële houding). Opvallend is dat overal waar dit plaatje binnen het advieswerk van het MGA team wordt gebruikt de onderste balk (Waarden en Normen of Waarden en Identiteit) lichter/vager is afgedrukt dan de andere twee balken. In de presentaties die ik heb gezien wordt, ook door Wesselink zelf, de W&N balk genoemd als iets dat bestaat en invloed kan hebben, waarna wordt doorgeslikt naar de volgende slide. In zijn boek schrijft Wesselink: ‘Standpunten horen te zijn gebaseerd op belangen. Waar zijn belangen dan op

gebaseerd? Dat is niet altijd duidelijk, maar in een aantal gevallen ligt er een set van bijvoorbeeld christelijke of socialistische normen en waarden onder de geformuleerde belangen en standpunten. Als er sprake is van zo'n set van normen en waarden is het gedrag van de stakeholder vaak beter te voorspellen'.

Wat Wesselink niet benoemt is dat zijn eigen Mutual Gains-benadering ook een set van normen en waarden vertegenwoordigt. Hij hanteert allerlei normatieve aannames, zoals dat standpunten op belangen gebaseerd horen te zijn en belangen op normen en waarden. Daarbij lijkt Wesselink zich niet af te vragen of zijn Mutual Gains waarde kader wel overeenkomt met die van de adviseur, de klant en de stakeholders van de klant en hoe ze het onderhandelingsproces van de klant en het advieswerk van de adviseurs beïnvloeden. Dit spanningsveld zagen we ook in hoofdstuk een terug. Adviseurs creëren hun eigen kennis zonder de onderliggende aannames te onderzoeken; wetenschappers zijn hier vervolgens kritisch op maar onderzoeken evenmin de eigen aannames. Dit spanningsveld zoveel mogelijk in kaart brengen en alle normen, waarden en aannames expliciteren zou de eerste stap voor de normatieve professional zijn (Van den Ende, 2011).

Terugblikkend op de sfeer in het MGA team zou ik deze ambitieus en idealistisch willen noemen. Het enthousiasme voor MGA als gedachtegoed is groot; MGA en SOM vormen de ingang tot een betere wereld. Dit wordt ook zichtbaar in de missie die in een van de voorlopers van het nieuwe businessplan werd geformuleerd: door samenwerking te bevorderen willen wij Nederland een beetje beter maken. Het blijkt mogelijk om bijna alle problematiek in onze maatschappij in MGA of SOM-achtige termen te duiden; overal is sprake van een omgeving, of dit nou een interne omgeving is (collega's, leidinggevendenden etc.) of een externe omgeving. Overal zou meer transparantie, oprechte interesse of vertrouwen van toegevoegde waarde kunnen zijn.

Hiermee lopen de Mutual Gains adviseurs het risico van de timmerman die overal spijkers ziet, door Weggeman *pigeon holing* genoemd (Weggeman, zie ook H1). Het laat ook zien hoe diep het Mutual Gains waarde kader in het materiaal en de mensen verankerd is; dit wordt echter niet als zodanig geëxpliciteerd. De meeste adviseurs beschouwen Mutual Gains niet als een eigen, mogelijk perspectief op de werkelijkheid, maar als de waarheid. Op basis van Strategisch Omgevingsmanagement kan de wereld op overeenkomstige wijze georganiseerd worden. Er lijkt zoiets als 'de juiste handeling' te bestaan voor een situatie, welke bovendien

vooraf kan worden vastgesteld op basis van de Mutual Gains theorie en haar praktische vertaling, Strategisch Omgevingsmanagement.

Ik herken Sennetts analyse van de asociale expert (Sennett, 2008), al klinkt de terminologie wat hard voor de over het algemeen zeer vriendelijke adviseurs. De sociale expert maakt zichzelf niet onmisbaar door zich naar buiten te richten en kritiek op zijn handelen aan te moedigen. Dit is een andere houding dan de mystificering en afstandelijkheid die ik soms tijdens mijn stage tegenkwam. Adviseurs worstelden met het toelaten van anderen in hun werkpraktijk; als stagiair mocht ik zelden mee naar de klant en dan alleen na lang aandringen. Deze geslotenheid naar de omgeving heeft als indirect gevolg dat vertrekkende adviseurs een bres slaan in kennis, ervaring en netwerk van de organisatie. Deze manier van doen ligt in de lijn van wat Sennett asociale expertise noemt. De asociale expert stelt zichzelf boven anderen maar isoleert zich daarmee ook. Interessant is dat Sennett zegt dat de asociale expert zich belaagd voelt. Dit heb ik ook in mijn stagepraktijk ervaren. De adviseurs beconcurrerden elkaar en zelfs als stagiair leek ik soms een bedreiging te vormen.

Moor (2012) noemt het gevaar van handelen op routine, zonder reflectie. Ook dit was zichtbaar tijdens mijn stage. Regelmatig werd alleen een standaard training een beetje aangepast en op de automatische piloot verzorgd. Er was lang niet altijd sprake van echt contact met de klant, terwijl advies op maat wel werd beloofd. De ervaren tijdsdruk was hiervoor een veel voorkomende verklaring. Adviseurs moeten declarabele uren maken; contact met de klant ter voorbereiding en reflectie op het eigen handelen betekent ondeclarabele tijd. Ook hieruit blijkt het spanningsveld tussen commercialiteit en een dienstbare houding, gestimuleerd vanuit de organisatie die de doelen op het gebied van declarabele uren stelt. Interessant is dat een van mijn collega's wel koos om tijd voor contact met de klant te maken en de ruimte nam om over het programma na te denken. Haar argumentatie was dat ze dit leuk en belangrijk vindt; blijkbaar is niet alleen de commerciële druk van de organisatie in het geding maar zijn er ook andere redenen waarom adviseurs op routine handelen. Volgens Moor is de scheiding tussen denken en doen, in haar ogen de voornaamste drijfveer achter routineus handelen, een maatschappelijke tendens die al decennia geleden is ingezet (Moor, 2012).

Ik heb de Mutual Gains adviseurs regelmatig zien worstelen met hun positie ten opzichte van de klant. Het team vervult voor klanten de rol van interim strategisch omgevingsmanager (iets

wat volgens auteurs uit H1 niet onder organisatieadvies valt omdat een taak van de manager wordt overgenomen), de rol van adviseur die de klant helpt om haar eigen omgevingsmanagement vorm te geven en de rol van trainer die de klant de MGA en SOM technieken bijbrengt. De Mutual Gains adviseur verkoopt in een groot deel van de opdrachten haar eigen *body of knowledge* aan de klant, ze leert de klant om MGA en SOM toe te passen of past ze zelf toe in de klantorganisatie. Wat dat betreft loopt ze het risico om aan haar eigen stoelpoten te zagen, zoals ik eerder aan de hand van Butler (2008) heb laten zien. Dit werd in de praktijk zichtbaar toen een ander adviesbureau het Mutual Gains team vroeg om haar iets over MGA te leren. Er werd een offerte met daarin drie fases opgesteld, waarvan de klant uiteindelijk alleen de eerste heeft afgenomen. Ze meende voldoende van Mutual Gains te weten en zelf al zo te werken. Hiermee raakt het MGA team de controle over haar eigen kennis kwijt en zet daarmee volgens Butler haar professie onder druk.

Ook Argyris' (2000) analyse over de verschillen tussen *espoused theory* en *theory-in-use* was zichtbaar in de praktijk van het MGA team. In een training vertelt de Mutual Gains adviseur aan de hand van een powerpointpresentatie dat de klant transparant en oprecht geïnteresseerd moet zijn en niet moet praten in termen van standpunten maar in termen van belangen. Tijdens meerdere trainingen die ik heb bijgewoond lukte het de adviseur zelf niet om naar deze maatstaven te handelen. Tegenover een standpunt van een deelnemer wordt een eigen standpunt geplaatst; de trainer schiet in argumenten ter verdediging van het eigen verhaal; trainers zijn niet transparant over de eigen onderliggende drijfveren. Ook lijken de trainers zich niet bewust van hun eigen incongruentie en als dit wel zo is spreken ze dit niet uit. Ik vraag me af of het niet handelen naar de eigen maatstaven mede veroorzaakt wat ik aan het eind van de vorige alinea beschreef. Regelmatig gaven deelnemers na de training aan al volgens de Mutual Gains methode te handelen. Ze meenden het allemaal al lang te kunnen, terwijl ze daar tijdens de training in hun handelen weinig blijk van gaven. Als de deelnemers niet de inhoud van de training maar het handelen van de trainers als voorbeeld namen kan ik me voorstellen dat ze meenden al dienovereenkomstig te handelen.

Ook binnen het team leek er sprake te zijn van enige incongruentie. Bij mijn introductie werd me gevraagd of ik alles wat me opviel aan de onderlinge omgang wilde benoemen omdat de teamleden graag reflecteren en de dialoog aangaan. In de praktijk werd dit lang niet altijd gewaardeerd en was er weinig ruimte en aandacht voor dialoog, ook in dit geval met tijdgebrek als voornaamste reden.

Tot slot heb ik in mijn worsteling als stagiair ook niet altijd in lijn met Sennetts goede vakman gehandeld (Sennett, 2008). De goede vakman weet wanneer het tijd is om te stoppen en richt zich op het product, niet op het tonen van de eigen capaciteiten. Dit was een van mijn valkuilen binnen mijn stage in het adviesvak. Ik wilde zo graag laten zien dat ik het kon dat ik drammerig werd om mee te mogen naar de klant en soms meer mezelf probeerde te profileren dan me te richten op wat er nodig was. Ditzelfde geldt voor Kaulingfreks' vrijmoedig spreken vanuit zelfkennis (2008, 2001). De integere adviseur spreekt vrijmoedig over wat ze tegenkomt in de organisatie van de klant, maar kent daarbij haar plek, weet te zwijgen en mengt zich niet nodeloos in wat haar niet aangaat. Dit is waar ik in mijn stage soms over ben gestruikeld. Ik heb vrijmoedig gesproken, maar niet altijd met zelfkennis.

Ingangen voor normatieve professionalisering

De exploratie van mijn ervaringen met het Mutual Gains advieswerk uit de vorige paragraaf levert in mijn ogen een aantal inzichten over en ingangen tot normatieve professionalisering op. Deze werk ik hier verder uit. Wat ik schrijf is niet compleet, er valt nog veel meer te zeggen over de normatieve professionalisering van deze adviseurs vanuit het literatuuronderzoek. Ik kies er echter voor mezelf in tijd en ruimte te begrenzen.

De Mutual Gains adviseurs worstelen met het controleren van een oncontroleerbare wereld. Strategisch Omgevingsmanagement reduceert de werkelijkheid en maakt deze behapbaar in de vorm van een stappenplan met bijbehorende invullijsten. De belofte van een controlebaar onderhandelingsproces met stakeholders verkoopt goed. Echter, de moeilijk te concretiseren en meetbaar te maken Mutual Gains waarden verdwijnen daarbij naar de achtergrond. De nieuwe ontwikkelingen die het team inzet zijn grotendeels gericht op het nog gedetailleerder invullen van de methode met behulp van schema's en protocollen. Deze manier van werken ligt in lijn met de eerste reactie op de toename van complexiteit zoals Van den Ende die beschrijft. Bij elke confrontatie met de nulgraad van organisatie proberen de adviseurs meer vast te leggen en te organiseren. Volgens Van den Ende 'miskent [deze manier van werken] dat het verlangen tot beheersing, controle, voorspelbaarheid en transparantie principieel onbevredigbaar is.' (Van den Ende, 2011:p18)

Door de nulgraad van organisatie te ontkennen en voortdurend te streven naar de juiste handeling in het juiste adviestraject lijkt er iets aan het blikveld van de adviseurs te ontsnappen: dat wat er in het hier en nu gebeurt. Normatieve professionalisering moedigt de

organisatieadviseur aan om zich voortdurend bewust te zijn van het spanningsveld waar ze zich in bevindt, om van daaruit in het moment een afweging en een keuze voor een bepaalde handeling te maken. Je kijkt in het moment tegelijkertijd naar jezelf, naar de reactie van de ander en naar de relatie tussen jou en de ander. Daarbij benadrukt NP dat het meestal niet mogelijk is om alles te zien en in kaart te brengen; het gaat er om dit te erkennen, te accepteren dat je in zekere zin altijd tekort zult schieten en jezelf daartoe te verhouden.

Ik heb het idee dat juist het willen vasthouden aan het idee dat de wereld met SOM te controleren is maakt dat veel van wat er gebeurt niet gezien mag worden. De invloed van normen en waarden of identiteit op het onderhandelingsproces worden slechts zijdelings genoemd en de eigen Mutual Gains waarden worden niet geëxpliciteerd. Mijn ervaring is dat hierdoor veel onder de tafel gebeurt wat wel voelbaar is voor de deelnemers en daardoor onderhuids de relatie beïnvloedt. Het benoemen en onderzoeken hiervan zou de illusie van controle kunnen ondergraven, of het wordt te spannend omdat er niet zomaar een antwoord blijkt te zijn.

Op de achtergrond hebben de Mutual Gains adviseurs voortdurend te maken met Cooper's nulgraad van organisatie. Complexe trajecten met vele stakeholders blijken niet in een excelsheet te vatten en er gaan voortdurende dingen 'mis'. Moor's (2012) advies is om deze nulgraad niet te willen regelen maar zich ertoe te verhouden en positief en met plezier te benaderen. Wat dat betreft denk ik dat normatieve professionalisering in de zin van expliciteren wat expliciet gemaakt kan worden, sparren met anderen, kiezen voor een handeling en de consequenties daarvan aanvaarden vanuit plezier en openheid tot leren, de organisatieadviseur een bevrijdend gevoel kan geven. Het moeten controleren van iets wat niet te controleren is leidt tot verkramping. Normatieve professionalisering kan dit in mijn ogen verlichten.

Meer ontspannen de onzekerheden binnen het vak aangaan komt volgens mij ook het tot uiting laten komen van de onderliggende waarden van het advies, oftewel de congruentie tussen *espoused theory* en *theory-in-use*, ten goede. Zeker bij het Mutual Gains advies dat expliciet bepaalde waarden uitdraagt is dit van belang. Volgens Argyris (2000) zijn wij mensen blind voor onze eigen incongruentie; dit geldt ook voor de Mutual Gains adviseurs. Het aangaan van de dialoog met anderen, waaronder collega's maar ook klanten, kan helpen om hier zicht op te krijgen. Zolang adviseurs en klanten elkaar behoeden voor gezichtsverlies kunnen beide blijven geloven in hun *espoused theory* terwijl de *theory-in-use* iets heel anders

laat zien. Het vasthouden aan de illusie dat we de wereld kunnen controleren maakt het extra pijnlijk om met de eigen incongruentie geconfronteerd te worden. Zowel manager als adviseur zou zichzelf onder controle moeten hebben en dat blijkt niet het geval. De manager uit zijn onvermogen door de adviseur om hulp te vragen; met dat de adviseur belooft die hulp te bieden wordt het nog lastiger om het soms niet te weten. Als we in lijn met Moor (2012) erkennen dat er altijd iets aan onze organisatiedrift ontsnapt en in lijn met Verweij (2011) zien dat we gezamenlijk de werkelijkheid construeren (waaronder dus ook het idee dat controle mogelijk is) wordt het mogelijk ons eigen en andermans doen en laten te onderzoeken. Mutual Gains adviseur en klant kunnen dan samen kijken hoe zij het probleem definiëren, welk gedrag ze vertonen en wat daar de eventuele beperkingen van zijn. Volledige congruentie is waarschijnlijk onmogelijk en in het geval van organisatieadvies misschien ook niet wenselijk. Maar de openheid om de twee belangrijkste kenmerken van normatieve professionalisering, reflectie en dialoog, in de praktijk te brengen kan helpen om denken en doen dichter bij elkaar te brengen, zoals ook Kaulingfreks met zijn parrèsia voorstaat (In: Jacobs et al, 2008). Als de Mutual Gains adviseur dit kan is ze van grotere waarde voor haar klant omdat ze hem kan laten zien hoe je de Mutual Gains waarden in de praktijk brengt en laten ervaren wat dit oplevert.

Maatschappelijk gezien wordt het uitdragen van de eigen normen en waarden steeds belangrijker, zoals het WRR rapport dat Van den Ende (2011) aanhaalt benadrukt. Ook organisatieadviseurs worden op het uitdragen van hun normen en waarden beoordeeld; volgens Block (2001) is dit een van de voornaamste punten van kritiek op adviseurs. Congruentie begint met bewustzijn van al je ervaringen om deze vervolgens tot uitdrukking te brengen in gedrag en houding. Het expliciet maken van de impliciete waarden en normen die de adviseur en haar organisatie hanteren kan daarbij helpen. Dit is wat normatieve professionalisering voorstaat; in de dagelijkse praktijk van de Mutual Gains adviseur wordt dit echter zelden gedaan. Volgens Van den Ende heeft ook de organisatie hierin een taak. Twynstra Gudde zou haar Mutual Gains professionals ‘bedding, voeding en tijd [moeten geven] om deze normatieve afwegingen en kantelmomenten op een zorgvuldige manier (door) te maken.’ (Van den Ende, 2011: p40) Bijkomend voordeel is dan dat ‘[a]ls je weet waar je als mens of organisatie echt voor staat kun je een zinvolle invulling geven aan de activiteiten die je ontplooit.’ (citaat Van den Ende, zie ook H2)

Door de verschillende rollen die de Mutual Gains adviseur vervult is het soms moeilijk om als Verweij's vreemdeling op te treden (Verweij, 2011). Als interim omgevingsmanager wordt de adviseur een onderdeel van de organisatie, wat multi-pele inclusie, tegelijkertijd aansluiten en anders zijn, niet makkelijker maakt. In de rol van adviseur of trainer blijkt het spannend om daadwerkelijk te triadiseren door de klant te confronteren met haar gestolde interactiepatronen. De adviseur vertelt hoe het zou moeten maar houdt de klant geen spiegel voor over het eigen gedrag, noch laat ze zelf ander gedrag zien door bijvoorbeeld open te zijn over wat ze ziet.

Een van de kernbegrippen van normatieve professionalisering is professionele moed. De moed om de nulgraad van organisatie, de eigen incongruentie en de patronen van de klant onder ogen te komen en bespreekbaar te maken. Het in kaart brengen van het normatieve spanningsveld waar de Mutual Gains adviseur zich als professional in bevindt kan daarbij helpen, omdat het laat zien dat welke keuze er ook wordt gemaakt, je in zekere zin altijd tekort zult schieten. Dit geldt voor de adviseur maar ook voor de klant. De eigen beperktheid zien en accepteren kan helpen om de lat iets lager te leggen. Door niet langer te streven naar perfect advies, *Case' perfectionist pursuit* (In: Clark&Fincham, 2002) ontstaat meer ruimte om de principes van Sennett (2008) in de praktijk te brengen: regelmatig afstand nemen van je adviestraject, erover praten met collega's om de eigen betekenisgeving op te rekken, om van daaruit nieuwe ingangen te vinden, die misschien wel helemaal niets met MGA of SOM te maken hebben.

Conclusie

Mijn hoofdvraag heb ik in de inleiding als volgt geformuleerd: **Wat kan normatieve professionalisering voor de organisatieadviseur betekenen bij het invullen van haar werkpraktijk?**

Daarbij heb ik de volgende deelvragen onderscheiden:

- 1) Wat is organisatieadvies en met welke spanningsvelden heeft de adviseur in haar werkpraktijk te maken?
- 2) Wat is normatieve professionalisering en welke handvatten biedt dit concept voor de adviseur?
- 3) Hoe zouden deze handvatten vorm kunnen krijgen in het werk van de Mutual Gains adviseurs van Twynstra Gudde?

Deze vragen heb ik in de afgelopen hoofdstukken zo goed mogelijk geprobeerd te beantwoorden vanuit literatuur en praktijk. Normatieve professionalisering heeft vanuit de literatuur nog geen concrete invulling voor de organisatieadviseur; ik heb een eerste poging gedaan om dit vorm te geven. In de manier waarop ik dit gedaan hebt schemert mijn eigen visie op organisatieadvies door. Alleen al uit de literatuurkeuze blijkt mijn eigen perspectief op hoe de organisatieadviseur zou moeten handelen. Hier schuilt een gevaar; alles wat ik belangrijk vind schaar ik onder normatieve professionalisering terwijl niet gezegd is dat dit ook echt met normatieve professionalisering te maken heeft. Maak ik mezelf daarmee schuldig aan *pigeon holing*? Ik wil de organisatieadviseur veranderen en het komt me goed uit om NP als kapstok te gebruiken. Vervolgens vul ik NP zo in dat precies mijn eigen ideeën binnen dit concept passen. Ik ben me bewust van dit risico en erken dat zeker hoofdstuk drie en vier door mijn eigen visie op organisatieadvies zijn gekleurd, ook al blijf ik in mijn formulering zo dicht mogelijk bij de auteurs. In de conclusie maak ik daarom een splitsing. Eerst expliciteer ik kort mijn eigen visie op organisatieadvies. Ik kies ervoor hier niet de inzichten uit de vorige hoofdstukken over hoe de organisatieadviseur volgens mij zou kunnen handelen te herhalen (het belangrijkste overzicht hiervan is de samenvatting van H3) maar analyseer de belangrijkste constitutieve waarden en overtuigingen die ik meen te ontwaren binnen de organisatieadvieswereld en probeer deze als normatieve professional van een ander perspectief te voorzien. Ik claim niet dat mijn perspectief de waarheid is; ik hoop met deze bijdrage de heersende opvattingen over organisatieadvies in Feltmann's termen te 'ontstroeven' (Feltmann, 2010).

Daarna laat ik aan de hand van een korte analyse van de totstandkoming van deze scriptie zien wat normatieve professionalisering, zoals zij door de grondleggers van dit concept bedoeld is, voor de organisatieadviseur kan betekenen. Over dit laatste stuk heb ik geen twijfel: dit gaat over normatieve professionalisering. Voor het eerste stuk, als ook de normatieve opmerkingen die ik in H3 en H4 maak, nodig ik de lezer uit om kritisch te zijn: gaat dit over de normatieve professionalisering van de organisatieadviseur of is dit organisatieadvies volgens de auteur van deze scriptie? In beide gevallen verzoek ik de lezer zelf het geschrevene op waarde te schatten voor de adviseur.

Ik eindig de conclusie met een korte blik naar de toekomst. Wat zijn mogelijke interessante onderzoeksrichtingen vanuit de inzichten uit deze scriptie?

Organisatieadvies door de bril van de onderzoeker

In deze paragraaf neem ik de belangrijkste aannames die ik meen te ontwaren in de literatuur en praktijk van organisatieadvies onder de loep en probeer deze van een ander perspectief te voorzien. Ik begin met een aanname die ik als fundament van het bestaan van organisatieadvies beschouw, daarna behandel ik een aantal aannames die binnen de beroepsgroep gehanteerd worden en een belangrijke stempel drukken op de manier waarop het werk wordt vormgegeven.

Het bestaansrecht van organisatieadvies lijkt gefundeerd op een belangrijke aanname: er bestaat zoiets als verbetering en dit is nastrevenswaardig. Volgens Kaulingfreks (In: Jacobs et al, 2008) is deze gedachte een van de grondleggers van ons Westerse denken. We gaan uit van het bestaan van een ideaal, dat bovendien te realiseren is. Het ideaal dat we voor ons zien is een stabiele toestand, niet een beweging of ontwikkeling (Kaulingfreks, in: Van Gent en Van der Zee, 2001). Klant en adviseur zien een plaatje van de ideale organisatie voor zich, geloven dat dit de eigenlijke realiteit is en gaan met allerlei interventies aan de slag om dit plaatje tot werkelijkheid te maken. Daar waar het de klant zelf niet lukt om de verlangde verbetering te bewerkstelligen komt de adviseur op het toneel. Onderdeel van het ideaalplaatje zijn de mensen die zich in de organisatie bevinden; ook deze zouden maakbaar zijn. Cooper spreekt in dit licht over de *tyranny of the image*, veel van ons handelen wordt gestuurd door hoe we ons de toekomst hebben voorgesteld. (Moor, 2012)

Het rotsvaste geloof in een betere wereld die maakbaar is, is in mijn ogen de belangrijkste onderlegger van organisatieadvies. Adviseurs verkopen de belofte van de mogelijkheid tot een

betere wereld. Beter betekent in dit geval controleerbaar en overeenkomstig met hoe de klant het bedacht heeft. De adviseur heeft zowel het verlangen naar een controleerbare wereld als het geloof in die wereld nodig om zichzelf te verkopen.

Ik zou hier een ander perspectief tegenover willen zetten. Robert Musil spreekt van werkelijkheidszin en mogelijkszin (in: Verweij, 2011). Waar werkelijkheidszin zich richt op het registreren wat er daadwerkelijk is, gaat het er bij mogelijkszin om de werkelijkheid te blijven zien als een van de vele mogelijke uitkomsten, het had ook heel anders kunnen zijn. Moor (2012) gebruikt hiervoor het begrip vrijheid; vrijheid betekent niet 'doen waar je zin in hebt' maar open staan voor wat mogelijk is, voor wat zou kunnen gebeuren. Veranderingen zijn onvoorspelbaar. Door organisatieverandering te beschouwen als het implementeren van werkelijke mogelijkheden, het realiseren van een ideaalplaatje met behulp van een stappenplan, verliezen we het zicht op alle mogelijke werkelijkheden, dat wat we niet vooraf konden verzinnen maar ook kan zijn. De adviseur beperkt haar eigen vrijheid en die van haar klant door een kant en klaar stappenplan als antwoord te presenteren op het probleem dat de klant voorlegt.

Ik zie de roep om een adviseur als een behoefte aan grip waar deze ontbreekt. Door deze behoefte te beantwoorden met een liefdevolle betrokkenheid op de mens met die behoefte, zonder deze te willen vervullen, ontstaat er in mijn ogen meer ruimte voor mogelijkszin. Is de klant in staat om de behoefte aan grip uit te houden en het spanningsveld waar hij zich in bevindt in kaart te brengen en te onderzoeken, om van daaruit te kiezen voor een handeling, wetend dat dit niet de enige juiste handeling is? Verweij (2011) pleit bijvoorbeeld voor *emerging change*, het laten ontstaan van verandering in het verandertraject. Deze vorm van veranderen is gericht op het loslaten van oude patronen en het openstaan voor en onderzoeken van wat er vervolgens ontstaat. Waar het Verweij om gaat 'is dat actoren elkaar daadwerkelijk ontmoeten en in interactie gestolde werkelijkheden veranderen en mogelijke werkelijkheden realiseren.' (Verweij, 2011: p348) Moor (2012) introduceert Cooper's *'open model' of planned change*; een veranderprogramma komt voort uit een verlangen tot verandering, omgezet in een schets welke zich in de tijd kan onvouwen. Het programma, de veranderaars en de situatie ontwikkelen daarbij elkaar.

Naar mijn mening bieden de perspectieven op verandering van Moor en Verweij meer ruimte voor mogelijkszin. De wereld is complex en aan voortdurende verandering onderhevig, we beïnvloeden elkaar en niemand heeft hét antwoord op de vragen waar we voor staan. Door het zoeken naar en creëren van orde in een inherent chaotische omgeving als een spel, en

misschien zelfs wel als zin van het leven, te zien, lopen adviseurs niet het risico *out of business* te geraken als ze de wereld volledig naar de wensen van de klant hebben ingericht. Ook hoeven ze niet iets te beloven en na te streven wat ze niet waar kunnen maken: dat de wereld naar de wensen van de klant ingericht kan worden. De adviseur als normatieve professional staat haar klant bij in zijn zoektocht naar zin en orde, zich er voortdurend van bewust dat juist die zoektocht de zin en de orde vertegenwoordigt.

Op basis van mijn praktijkervaringen en het hierboven beschreven theoretisch onderzoek meen ik ook binnen de organisatieadviespraktijk een aantal belangrijke constitutieve overtuigingen waar te nemen. De eerste is dat er zoiets als de juiste handeling of de juiste methode bestaat (vaak is de methode van de adviseur het antwoord op alle vragen; in het geval van het MGA team is dat SOM) en dat je als adviseur moet weten wat die juiste handeling is en je dienovereenkomstig gedragen. In de praktijk blijkt er niet zoiets als de juiste methode te bestaan, noch blijkt het mogelijk deze perfect uit te voeren. Daardoor leiden deze twee overtuigingen tot het door Argyris (2000) beschreven fenomeen van incongruentie; *espoused theory* en *theory-in-use* komen niet overeen. De adviseur zegt te weten wat er moet gebeuren en pretendeert hier ook naar te handelen maar brengt het niet in de praktijk. Dat kan ook niet, omdat ook de adviseur de juiste handeling niet kent terwijl ze zich wel vasthoudt aan de illusie het te weten.

Ook hier zou ik het in de vorige paragraaf beschreven perspectief tegenover willen zetten. Er bestaat niet zoiets als dé juiste handeling; het enige wat je als klant in een situatie kunt doen is de complexiteit zoveel mogelijk onder ogen zien, in plaats van deze te reduceren, en je ertoe verhouden wetend dat jouw handeling slechts een van vele mogelijke reacties is. Ditzelfde geldt voor de adviseur in haar adviestraject. We doen de werkelijkheid en de anderen om ons heen altijd tekort; als we beseffen en accepteren dat dit onvermijdelijk is en hier verantwoordelijkheid voor nemen ontstaat meer ruimte om in elke situatie opnieuw te kijken wat het beste is. Ik vind het een taak van de adviseur om de klant te helpen de complexiteit onder ogen te komen en in te zien dat dé juiste handeling niet voor handen is, om van daaruit de klant te ondersteunen in het zoekproces naar wat voor hem hier en nu past en daar vervolgens verantwoordelijkheid voor te nemen.

Kaulingfreks (In: Jacobs et al, 2008) benoemt in lijn met het voorgaande de vooronderstelling dat er zoiets bestaat als de goede manier om een onderneming te leiden. Er zouden objectieve

maatstaven bestaan die een goede organisatie kenmerken. Deze vooronderstelling leidt ertoe dat adviseurs en managers zoeken naar universeel geldende wetmatigheden waarmee ze de organisatie kunnen controleren en verbeteren. Volgens Kaulingfreks is dit een illusie omdat alles wat er gebeurt in organisaties zich afspeelt in de interactie tussen mensen en in hun hoofden; de resultaten zijn daarmee fundamenteel onvoorspelbaar. Kaulingfreks trekt de parallel met een leraar. Een leraar initieert een proces bij zijn leerlingen maar kan het leerproces van die leerlingen niet controleren. (Kaulingfreks, in: Jacobs et al, 2008)

Erkennen dat de kern van het werk zich in de interactie bevindt kan de adviseur helpen om haar aandacht en energie van de stappenplannen en methodes naar de mensen om haar heen te verplaatsen. Als ze daarbij inziet dat zij het leerproces van haar klant niet in de hand heeft ontstaat er misschien meer ruimte voor spel. Wat kan ik doen om mijn klant uit te dagen, onze interactie productief te maken, nieuwe kennis te laten ontstaan? Het besef dat er geen waarheid bestaat of in ieder geval dat de adviseur die niet in pacht heeft, noch hoeft te hebben, kan helpen om zichzelf iets minder serieus te nemen en alles in de interactie als ingang tot leren en/of plezier te zien.

In het verlangen naar een *body of knowledge* proberen adviseurs en auteurs over organisatieadvies hun advies te standaardiseren met behulp van stappenplannen en protocollen. Volgens Verweij (2011) moet je ook om een organisatie te kunnen begrijpen je richten op de interacties tussen mensen. Kaulingfreks laat zien dat de interactie tussen mensen zelfs het enige is dat een adviseur te bieden heeft. ‘Diensten bestaan, in tegenstelling tot producten, alleen in een interactie.’ (Kaulingreks, in: Van Gent en Van der Zee, 2001: p208) Dit betekent dat er geen sprake kan zijn van herhaalbaarheid. Gestandaardiseerde interacties zijn geen interacties. Denk maar aan een helpdeskmedewerker die na elke zin beleefd je naam zegt; dit zou bevorderlijk moeten zijn voor het contact maar doet het tegenovergestelde als het op de automatische piloot gebeurt. Voor mij bevestigt dit het belang van aandacht voor het hier en nu; elk moment van elk adviestraject is weer anders en vraagt om andere, nieuwe interactie.

Ik heb in deze paragraaf geprobeerd om de belangrijkste onderliggende aannames van organisatieadvies zoals ik deze in de literatuur en de praktijk ben tegengekomen onder de loep te nemen en van een nieuw perspectief te voorzien. Dit biedt een andere kijk op organisatieontwikkeling dan gangbaar binnen het organisatieadvies zoals ik dat heb ervaren. Het toelaten van complexiteit en onzekerheid en het openstaan voor en onderzoeken van wat

er in het moment ontvouwt ligt in lijn met wat in mijn ogen de belangrijkste handreiking is die normatieve professionalisering de organisatieadviseur te bieden heeft. Aan de hand van mijn eigen proces in het schrijven van deze scriptie vat ik dit in de volgende en laatste paragraaf kernachtig samen.

De normatieve professionalisering van de onderzoeker

In mijn ogen is het belangrijkste dat normatieve professionalisering de organisatieadviseur als professional te bieden heeft het erkennen en aangaan van de complexiteit van de werkelijkheid en het weerstaan van de neiging om die werkelijkheid te reduceren en met een universele waarheid op de proppen te komen. NP geeft een aantal praktische handvatten om dit te doen; de belangrijkste daarvan zijn reflectie en dialoog. Beide vinden niet alleen achteraf plaats, in de vorm van een evaluatie zoals gangbaar bij het Mutual Gains Adviesteam van Twynstra Gudde, maar worden zoals Sennett (2008) aanraadt regelmatig tijdens het traject ingezet. De totstandkoming van deze scriptie weerspiegelt het belang hiervan.

Op de eerste versie van mijn scriptie die ik bij een van mijn begeleiders inleverde (dit was de eerste keer dat ik de dialoog aanging) kreeg ik het commentaar dat ik de auteurs over organisatieadvies selectief weergaf. Ik keek vooral naar wat er niet goed was en serveerde ze op basis hiervan af, waarna ik met mijn eigen waarheid kwam: normatieve professionalisering. Hiermee deed ik precies wat ik de betreffende auteurs verweet; ik haalde anderen onderuit en presenteerde mijn eigen universele waarheid. Ironisch genoeg ontkrachtte de universele waarheid die ik presenteerde juist het bestaan van een universele waarheid. Er was wat dat betreft weinig sprake van congruentie en ik had geen zicht op mijn eigen blinde vlekken. Ook ik gaf geen gehoor aan '*practice what you preach*' terwijl dit precies was wat ik predikte.

De dialoog met mijn omgeving deed me dit inzien. Ik reflecteerde op wat ik deed en realiseerde me dat dit ook mijn valkuil tijdens mijn stage is geweest. Ik wees anderen op hun incongruenties, tegelijkertijd blind voor die van mijzelf. Dit is precies wat ik in de inleiding op basis van Argyris (2000) beschrijf. Echter, toen ik dit een aantal maanden geleden voor het eerst opschreef was ik me er niet bewust van dat ook mijn *theory-in-use* niet overeenkomt met mijn *espoused theory*. De dialoog met anderen en de reflectie die hierop volgde hielpen me om een andere houding aan te nemen; een die meer in lijn ligt met de normatieve professional zoals ik haar in deze scriptie neerzet. In plaats van de auteurs te beoordelen zocht ik naar de spanningsvelden en moeilijkheden die in de literatuur boven drijven. Ik realiseerde me hoe

deze auteurs, net als ik, zoeken naar een manier om onze oncontroleerbare werkelijkheid van enige structuur en controle te voorzien. Ik zag hoe mijn eigen blinde vlekken en betekenisgeving mijn perceptie en weergave van de werkelijkheid sturen en deze werkelijkheid mede vormgeven. Op de tweede versie van mijn scriptie kreeg ik een mildere versie van ditzelfde commentaar. Ook in hoofdstuk vier, waar ik de Mutual Gains adviseurs onder de loep neem, waren oordelen en betweterigheid her en der naar binnen geslopen. Hierdoor realiseerde ik me dat normatieve professionalisering inderdaad een proces is waar je anderen bij nodig hebt. Daadwerkelijk toewerken naar het op een lijn brengen van denken en doen vraagt om reflectie; reflectie zonder anderen verwordt tot navelstaren en het verder overtuigd raken van het eigen gelijk. Het is niet makkelijk om de complexiteit van de werkelijkheid aan te blijven gaan. Zelfs schrijvend over het belang van het aangaan van die complexiteit neig ik ernaar om die complexiteit te reduceren tot één waarheid: het aan moeten gaan van de complexiteit als antwoord op alle vragen.

De totstandkoming van deze scriptie laat zien dat het toelaten van de perspectieven van anderen nodig is om de complexiteit aan te blijven gaan en dat dit aangaan van complexiteit elke keer weer in het moment moet gebeuren. In mijn ogen benadrukt dit het belang van Verweij's triadiseren als taak van de organisatieadviseur (Verweij, 2011). Volgens Kaulingfreks is 'een geïnternaliseerde parrèsia [...] onontbeerlijk voor sociale interacties, voor een sociale wereld die zich niet tot een machine laat beperken maar die zijn onvoorspelbaarheid en dynamiek behoudt.' (Kaulingfreks, in: Jacobs et al, 2008: p139) Dit vrijmoedig spreken vraagt om zelfkennis, reflectie en dialoog.

Deze scriptie is niet bedoeld om de organisatieadviseur meer grip op haar werk en leven te geven maar om haar toe te rusten beter met die ongrijpbaarheid om te gaan, zoals het schrijven van deze scriptie mij geholpen heeft om dit meer te doen. Dat is voor mij normatieve professionalisering. Dit begint met het besef en de acceptatie dat er altijd een stukje wereld aan onze organisatiedrift zal ontsnappen, zoals ook mijn scriptie de complexe werkelijkheid altijd tekort zal doen.

Richtingen voor de toekomst

De beschikbare tijd voor een masterscriptie is beperkt waardoor er in dit onderzoek veel aan mijn aandacht is ontsnapt. Naast de mogelijkheid om meer literatuur in te zetten om de vertaalslag van normatieve professionalisering naar organisatieadvies te maken, zoals in ieder

geval het interessante proefschrift *Schaamte en Verandering* van Naud van der Ven (2006), wil ik hier twee interessante richtingen voor vervolgonderzoek benoemen.

Toen ik na het schrijven van hoofdstuk drie aan hoofdstuk vier begon ervaarde ik een groot contrast tussen de hoogdravende, ambitieuze woorden uit de literatuur en de platte, simpele vraagstukken uit de praktijk. In ieder geval de commerciële insteek van de Mutual Gains adviseurs, maar misschien ook nog wel andere factoren, lijken de idealen van Moor, Verweij, Kaulingfreks, Sennett en anderen behoorlijk in de weg te staan. Toch vertegenwoordigen deze adviseurs de dagelijkse praktijk. Bevinden de wetenschappers zich in een ivoren toren? Of zijn mijn oud-collega's simpele zielen belust op eigen gewin? Dit laatste is in mijn ogen niet waar. Waar de wetenschap in mijn ogen voor staat is een brug te slaan tussen haar idealen en de dagelijkse praktijk. Met deze scriptie heb ik hiertoe een eerste poging gedaan. Ik ben er echter van overtuigd dat NP concreter kan worden uitgewerkt tot methodiek die de adviseur kan helpen om complexiteit beter te hanteren en die zij kan inzetten om haar klant te ondersteunen om ditzelfde te doen. Van den Ende's (2011) kantelcoaching, verder uitgewerkt door onder andere Bianca Lugten van de Universiteit voor Humanistiek, is daarin een eerste stap.

In deze scriptie richt ik me alleen op de adviseur en haar klant, in dit geval meestal de manager. NP vraagt van de adviseur om het spanningsveld van normen en waarden waar zij zich in bevindt in kaart te brengen. Dit gaat veel verder dan de adviseur zelf en haar klant; ook de maatschappelijke context speelt een rol. In de literatuur die ik over organisatieadvies heb gelezen komen het belang en de invloed van heersende belangen, de politieke krachten en de normativiteit in de context van de adviesrelatie zelden aan bod. Mijn eerste ingeving zou zijn dat het de taak van de adviseur is om de aandacht van haar klant hier op te vestigen en gezamenlijk die (politieke, maatschappelijke) context en haar invloed te onderzoeken. Hoe de adviseur dit als normatieve professional kan doen en wat dit betekent voor het adviestraject zou verder onderzocht kunnen worden, bijvoorbeeld met Martin Hetebrij als eerste ingang (Hetebrij, 2006).

Literatuur

- Argyris, Chris (2000). *Flawed Advice and the Management Trap*. Oxford: Oxford University Press
- Banning, Han & Marianne Banning (2005). *Narratieve Begeleidingskunde*. Soest: Uitgeverij Nelissen
- Block, Peter (2001). *Feilloos Adviseren*. Schoonhoven: Academic Service
- Butler, Nick (2008). *What is Management Consultancy?* School of Management, University of Leicester
- Caluwé, Leon de (2001). *Organisatieadviseurs veranderen*. Alphen aan de Rijn: Samsom
- Case, Peter (2002). Virtual Stories of Virtual Working: Critical Reflections on CTI Consultancy Discourse. In: Clark, Timothy & Robin Fincham (ed). *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers
- Clark, Timothy & Robin Fincham (2002). *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers
- Ende, Tonja van den (2011). *Waarden aan het werk*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Feltmann, Edu (2010). *Denkadviseren*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers
- Heller, Frank (2002). What Next? More Critique of Consultants, Gurus and Managers. In: Clark, Timothy & Robin Fincham (ed). *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers
- Hetebrij, Martin (2006). *Macht en politiek handelen in organisaties*. Assen: Van Gorcum
- Houten, Douwe van (2008). Professionalisering: een verkenning. In: Jacobs et al (ed). *Goed Werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Huijting, Lotte (2007). *Congruentie, wanneer je er echt bent*. Via: <http://igitur-archive.library.uu.nl/human/2008-0728-212725/SCRIPTIE.pdf>
- Jacobs, Gaby et al (2008). *Goed Werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Kanne, Mariël (2008). Waarden en woorden. Opvattingen van professionals en managers over goed werk. In: Jacobs et al (ed). *Goed Werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Kaulingfreks, Ruud (2008). Luisterend Advies. In: Jacobs et al (ed). *Goed Werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Kaulingfreks, Ruud (2001). Managen of Luisteren? In: Gent, Bastiaan van & Hendrik van der Zee (ed). *Handboek Human Resource Development*. Elsevier
- Kunneman, Harry (2005). *Voorbij het Dikke-ik*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Legge, Karen (2002). On Knowledge, Business Consultants and the Selling of Total quality management. In: Clark, Timothy & Robin Fincham (ed). *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers

- Moor, Mieke (2008). Waardevolle professionaliteit. De onmetelijkheid van goed werk. In: Jacobs et al (ed). *Goed Werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Moor, Mieke (2012). *Tussen de Regels*. Utrecht: Uitgeverij IJzer
- Otten, Marco (2008). Goede docenten. In: Jacobs et al (ed). *Goed Werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: Uitgeverij SWP
- Salaman, Greame (2002). Understanding Advice: Towards a Sociology of Management consultancy. In: Clark, Timothy & Robin Fincham (ed). *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers
- Schein, Edgar (2005). *Procesadvisering*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds
- Schein, Edgar (2002). Consulting: What Should It Mean? In: Clark, Timothy & Robin Fincham (ed). *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers
- Sennett, Richard (2008). *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff
- Sturdy, Andrew (2002). Front-line Diffusion; The Production and Negotiation of Knowledge through Training Interactions. In: Clark, Timothy & Robin Fincham (ed). *Critical Consulting*. Oxford: Blackwell Publishers
- Ven, Naud van der (2006). *Schaamte en verandering. Denken over organisatieverandering in het licht van de filosofie van Emmanuel Levinas*. Kampen: Uitgeverij Klement
- Verweij, Wilfred (2011). *Ordebewakers en ordeverstoorers. Stagnatie en verandering in jeugdgevingen 'T Nieuwe Lloyd*. Delft: Uitgeverij Eburon
- Wesselink, Marc (2010). *Handboek Strategisch OmgevingsManagement*. Deventer: Kluwer