

# Help! De adviseur verzuipt

## PROFESSIONALITEIT ALS BAKEN IN VLOEIBARE TIJDEN

Paul KLOOSTERBOER

**INLEIDING** Flexibel, digitaal en ‘agile’ organiseren is het adagium van deze tijd. Wendbaarheid, actie en resultaat worden gevraagd. De digitaliserende, instrumentalisierende, hype- en belevingseconomie dwingt en verleidt ons dagelijks. De lockdown heeft daar nog een schepje bovenop gedaan. Men vraagt van adviseurs meer stevigheid en originaliteit, maar ook meer snelheid en aanpassing. Wanneer doe je het dan ‘goed’? Hoe ontwikkel je een professionali-

teit die standhoudt in deze vloeibare tijden (Bauman, 2011)? Dit artikel onderzoekt dit vraagstuk en biedt een raamwerk voor professionaliteit en professionalisering.<sup>1</sup>

**ONGRIJPBARE PROFESSIONIE?** Wat kun je zeggen over kwaliteit van organisatieadviseurs of -coaches, zonder in een Babylonische spraakverwarring en emotionele discussies te belanden over wat ‘goed’ is in ons werk, wie dat bepaalt en hoe dan? Illustratief in dit

<sup>1</sup> De titel van deze bijdrage is ontleend aan de roman *Help! De dokter verzuipt* van Toon Kortooms en het webinar *Help! De adviseur verzuipt* dat ik op 25 augustus 2020 organiseerde met Manon Ruijters, Mark van Twist en Shirine Moerkerken.

Dr. P.P. Kloosterboer is zelfstandig organisatieadviseur, lid van de wetenschappelijke raad van de Ooa en docent bij de AOG School of Management en Sioo. Website: paulkloosterboer.com. E-mail: pp@paulkloosterboer.com.

verband zijn de wederwaardigheden van Hans de Sonnaville binnen de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa), een zusterorganisatie van de LVSC. Jarenlang heeft hij ervoor geijverd om de professie grijpbaarder en toetsbaarder te maken. In zijn dissertatie beschrijft hij hoe adviseurs zich graag wentelen in de mystificatie van hun vak (De Sonnaville, 2005). Zelfs geconfronteerd met collega’s die een hogere economische waarde realiseren (hogere tarieven), is de standaardreactie: ‘Maar dat zijn geen echte adviseurs.’ Over wat dan een echte adviseur zou zijn, blijkt geen consensus mogelijk. Dit brengt De Sonnaville tot de conclusie dat organisatieadvies als professie helemaal niet zou bestaan. Ik denk persoonlijk het omgekeerde, namelijk dat dergelijke discussies onze beroepsgroep juist typeren. Het reframen van klemmende klantvraagstukken in nieuwe, hanteerbare perspectieven is onze bestaansreden en daarmee onze kernkwaliteit. Daarom zitten anderen die onze professionele werkelijkheid willen afbakenen en normeren in onze allergische zone. We willen graag framen en reframen, maar niet geframed worden. Met navelstaren komen we dus niet verder en dat hoeft ook niet. We bestaan als coaches en adviseurs ten slotte niet voor onszelf, maar voor de klant. Mijn uitgangspunt is hier dat het onze taak is om klanten sterker (lees: eigenmachtinger) te maken in het omgaan met hun vraagstukken. Een nieuw organiserparadigma zorgt daarbij voor nieuwe uitdagingen (Kloosterboer & De Vries, 2019).

In het klassieke, piramidale organiserparadigma is er sprake van de ultieme scheiding tussen denken (staf), beslissen (management) en doen (uitvoering). In het Amerika van begin twintigste eeuw werkten er in de

fabrieken veel ongeschoolde immigranten. Men kon zich onderling soms nauwelijks verstaanbaar maken en conflicten werden niet zelden opgelost met geweld. In dit klimaat was het een zegen dat staffunctionarissen vertelden wat er moest gebeuren. Supervisors zorgden vervolgens dat het zo gebeurde. Adviseurs betekende in die tijd dus: als expert de situatie bestuderen, het probleem bepalen en een oplossing bedenken. Frederick Winslow Taylor, geestelijk vader van het ‘scientific management’ werkte daarbij volgens het ‘one best way’-principe. Wie het vervolgens niet kon, wilde, begreep of het ermee oneens was, had pech.

In Europa won tezelfdertijd de rationele bureaucratie van Max Weber snel terrein in het denken over organiseren. Ook bij Weber was die functiescheiding tussen denken, beslissen en doen aanwezig. Maar voor hem was de bureaucratie vooral een buffer tussen de heerser en het volk, om zich wederkerig tegen elkaars grillen te beschermen. Bureaucratische processen filterden die extremen eruit en Webers bureaucratie was daarmee een eerbetoon aan de middelmaat en het grijze compromis. Dit laatste werd bereikt met veel gemodder en geploeter, maar ook met de steun en veiligheid van bureaucratistische structuren en procedures.

In onze huidige VUCA-wereld – wat staat voor ‘volatile, uncertain, complex, ambiguous’ – moet alles echter sneller, flexibeler, innovatiever en efficiënter. Dat blijft niet zonder gevolgen.

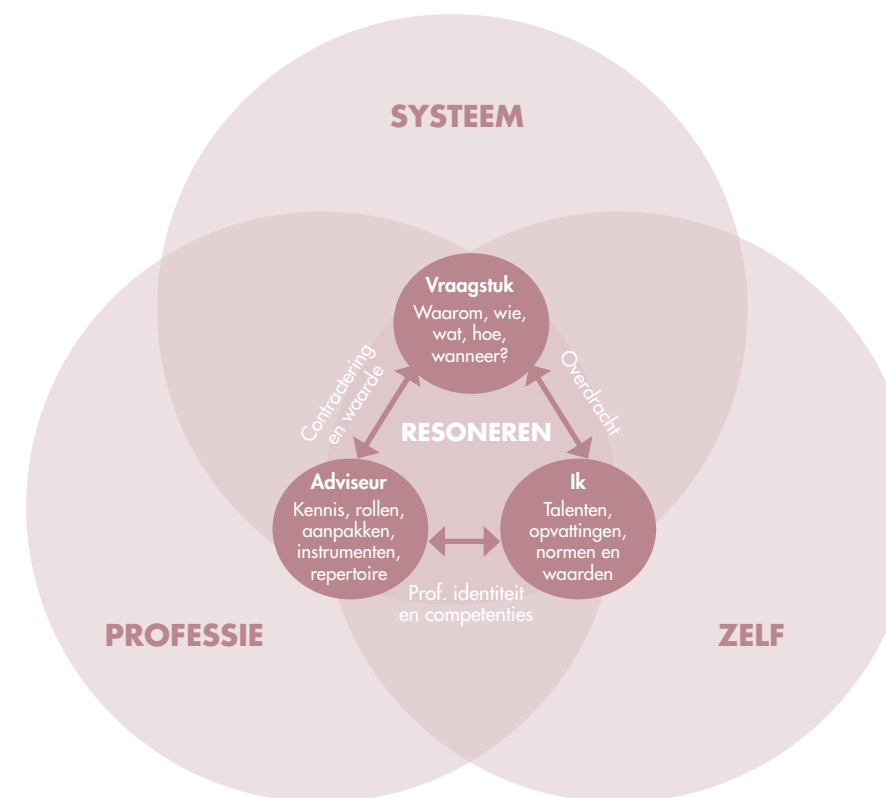
**BEWEEGLIJKE KLANTEN** Logge, piramidale organisatievormen maken plaats voor flexibele, netwerkachtige structuren. Denken, beslissen en doen worden in en rond de operatie steeds dichter bij elkaar gebracht. Het bijbehorende ‘cocreëren’ houdt in dat ver-

schillen niet meer platgeslagen worden in een 'one best way' of een grijs compromis. Verschillen productief maken is het nieuwe mantra, in theorie althans (Wierdsma, 2014). In werkelijkheid zien we hoe bijvoorbeeld adviseurs, coaches en andere organisatie-professionals worden geacht zich vooral 'flexibel' en 'wendbaar' op te stellen. Sterker nog, om 'eigenaarschap' te nemen voor vraagstukken en adviezen en deze te voorzien van concrete stappenplannen en instrumenten. Zo proberen bestuurders, managers en medewerkers in het kernproces hun ongemakken en onmacht door de wirwar aan veranderingen en de spanningen in het organisatorisch netwerk neer te leggen bij coaches en adviseurs. Het is een psychologisch contract dat ons voortdurend wordt aangeboden, als vanzelfsprekend, via verleiding of via dwang.

De behoefte van klanten om ontzorgd te worden is begrijpelijk, maar niet effectief (Kloosterboer, 2020). Het maakt klanten niet sterker in het omgaan met de eigen vraagstukken. Tegelijk is ontzorgen de 'religie' van de bureaucratie, omdat iedereen nu eenmaal van nature zoekt naar controle over de situatie en steun voor eigen zorgen en belangen. De onmacht die we daarin ervaren, besteden we graag uit. Dat biedt comfort. Medewerkers doen dat via 'updelegation' naar managers en die willen steun van hun adviseurs. De staf zoekt weer medewerking van medewerkers voor de uitvoering van hun adviezen en rugdekking bij bestuurders. Elke groepering zoekt ontzorging door anderen, hetgeen het geheel verzwakt. Moeskops (2012) noemt dit uitbesteden van onmacht door individuen en teams aan hun bazen en adviseurs 'overdracht'. In mijn werk ontmoet ik vele adviseurs, zowel in- als extern, die volop in deze 'aangeboden plek' stappen.

Veelal uit verantwoordelijkheidsbesef ('Iemand moet het toch doen?'), maar ook uit een illusoir gevoel van nuttigheid of uit angst niet klantgericht of incompetent gevonden te worden.

In alle projectmatige flexibiliteit vervagen de beroepsbeelden: het wordt steeds onduidelijker waar je wel of niet 'van bent' en wanneer je het 'goed' doet. Desgevraagd, schrijft Ruijters (2021) in haar *Manifest voor de beroepsidentiteit*, vallen twee dingen op: ten eerste het ongemak dat zo'n vraag naar 'goed werk' oplevert, met de angst om door de mand te vallen en het gevoel in het duister te tasten. Ten tweede hoezeer de professional bij deze vraag terugvalt op een eenzijdig oordeel: als ik het zelf goed vind óf als mijn klant tevreden is. Alle onduidelijkheid triggert bij de adviseur zelf blijkbaar ook overdracht, in de zin van regressie naar oude patronen (Veenbaas, Baarspul-Schipper, Reinalda & Broekhuizen, 2007). Denk aan 'vecht of vlucht'-reacties of andere jong geleerde overlevingscripts (zoals aanpassen, duiken, rebelleren, rationaliseren, opofferen of presteren). Als uitweg introduceert Ruijters een fraaie en herkenbare paradox: zij stelt dat een professional stevig moet staan om wendbaar te kunnen zijn. Zo'n stevige beroepsidentiteit kan zich ontwikkelen via enerzijds een helder beroepsframe, gestold in onder andere een 'basics of knowledge and skills' ('Wat moet ik beroepshalve minimaal weten en kunnen, en ben ik dat voldoende meester?'), en anderzijds via zelfkennis ('Wat zijn mijn onderscheidende bijdragen en beperkingen als professional?'). Samenvattend: het nieuwe organiseren – waarin verschillen productief gemaakt moeten worden – is ongemeen spannend voor alle betrokkenen. Daarmee triggert het een heel spiegelpaleis van overdrachten, zowel



**Figuur 1** Raamwerk voor professionele ontwikkeling van adviseurs.

bij onze klanten als bij onszelf. De resulterende dynamiek is er vaak een van comfort zoeken via ontzorgen, waarbij de adviseur het vraagstuk van de klant overneemt en zo de onmacht van zijn klant vergroot in plaats van verkleint.

#### RAAMWERK VOOR PROFESSIONALISERING

Terug naar de stelling dat het onze taak is, als coaches en adviseurs, om klanten sterker te maken in het omgaan met hun vraagstukken. Dit betekent dat we pas echt effectief en waardevol zijn, als we iedereen in het werkverband waarin we opereren sterker

maken op de eigen plek: opdrachtgever, doelgroep, collega's en onszelf als adviseur. Sterker maken betekent hier ten eerste eigenmachtiger, in plaats van afhankelijker van de adviseur of coach. Wat ook sterker maakt, is personen en partijen uitnodigen en in staat stellen zelf de verschillen rond hun vraagstuk productief te maken, in samenspel met collega's op andere plekken en posities met andere perspectieven. Dat betekent dat een coach of adviseur een ieder maximaal uitnodigt de eigen plek vol in te nemen en van daaruit verschillen uit te spreken en te onderzoeken. Om zo te werken aan rijkere,

‘alpartijdige’ oplossingen, in plaats van te blijven zoeken naar comfort en bescherming van het eigenbelang. Of door te denken, zorgen of bemoeien op plekken van anderen, dan wel op verschillende plekken tegelijk te willen staan.

Om echt waardevol te zijn als adviseur of coach is dus een stevige (vooral psychologische) contractering nodig met de diverse groeperingen in de klantorganisatie. Die gaat over wat we wel en niet van elkaar kunnen en mogen verwachten. Niet alleen in taal, maar – nog beter (en moeilijker) – door van meet af aan congruent hieraan te handelen, zodat klanten het ook direct ervaren in de samenwerking.

Leggen we nu alle besproken ingrediënten bij elkaar, dan ontstaat een logisch en overzichtelijk raamwerk voor professionaliteit en professionalisering (zie figuur 1).

De relaties tussen de drie kleine cirkels (adviseur, vraagstuk en ik) en de grotere cirkels daaromheen (professie, systeem en zelf) behoeven nog enige toelichting: de professionele normen, waarden en spelregels vanuit je eigen vakgebied als coach of adviseur plaatsen je in een professionele traditie. De rolopvattingen en rolverwachtingen rond bijvoorbeeld een psycholoog, jurist, controller, hr-specialist of organisatiekundige verschillen aanzienlijk van elkaar. Maar ook als je daarbinnen ‘van een bepaalde planeet bent’, heb je je te verhouden tot die andere planeten ‘waar je niet van bent’. Zoals Shakespeare al zei: ‘All the world is a stage, and we’re merely players.’ Het geeft kracht als adviseur als je je van die eigen rol en dat theater bewust bent, zowel als je erin ‘acteert’, als wanneer je er bewust van afwijkt.

Zo heeft ook een vraagstuk dat zich aandient een achtergrond. Het lijkt te gaan over de personen en partijen waar je mee te maken

hebt en waarover zij praten: de opdrachtgever, de doelgroep, andere belanghebbenden, mogelijk je eigen baas, en hun duidingen van het vraagstuk. Maar hoe komt het dat deze vraag juist op dit moment, in deze bewoordingen en door deze personen aan jou wordt voorgelegd? Wie zitten erbij en waar gaat het over? Maar ook en vooral: wie en wat rond dit vraagstuk mag kennelijk niet gehoord of gezien worden? Wat proberen de betrokkenen daarmee (vaak onbewust) te beschermen? Dat is de systemische context rond je vraagstuk die de overdracht en daarmee de ‘aangeboden plek’ voor de adviseur bepaalt (Kaat & De Kroon, 2013).

Tenslotte sta je er als professional niet alleen in met je kennis, talenten, normen en waarden. In elke klus reist jouw hele geleefde leven met je mee. Waar je zelf vandaan komt en wat jou heeft gevormd en ‘bezielt’, bepaalt waar je in het hier en nu nog steeds trouw aan bent. Zowel in je talenten, als in je beperkingen. Stap jij snel in de plek die je wordt aangeboden, door te pleasen, presteren of een gat dicht te lopen dat een ander heeft laten vallen? En wat is je reflex als het echt spannend wordt? En hoe effectief is dat? Het zien en erkennen van eigen overdrachtsneigingen maakt je vrijer, autonomer en beweeglijker als adviseur (Ponjee, 2019).

**PROFESSIONALITEIT ALS RESONEREN** Professionaliteit in de begeleidingskunde zie ik als het kunnen resoneren met alles wat was en is rond een vraagstuk. Vanuit de organisatorische context, je professionele achtergrond en je persoonlijke hebben en houden. Elke waarneming en gewaarwording telt daarbij. Is dat ongemak of spanning, om je heen en/of in jezelf, dan is steeds de vraag: wat kom ik niet onder ogen of laat ik niet toe? Door te onderkennen wat er in de scha-

duw staat, kun je het geheel beter zien en begrijpen. En van daaruit professioneler handelen, door te doen wat ‘klopt’.


Dit resoneren is een stevige en ontvankelijke staat van omgevings-, geestelijk en lichaamsbewustzijn. Rosa (2016) beschrijft het als antwoord op de toenemende vervreemding van de wereld en van ons lichaam, door het leven in een wereld van permanente versnelling en vermeerdering. Resonantie betekent volgens hem geen versmelting, consonantie of echo, maar vertragen, ontvankelijk zijn en elkaar raken, terwijl elke wereld voluit ‘spreekt met eigen stem’, en dan ‘zelfwerkzaam te antwoorden’. Met andere woorden: ieder op de eigen plek en daar toelaten wat zich aandient en antwoorden met wat dienend is aan het geheel. Resoneren vraagt dus een nauwe connectie met de context, met je lijf en het ‘lef’ de resonanties door je heen te laten stromen (Van der Pol, 2020). Je aandacht verlegt zich van je gedachten naar je gewaarwordingen. Angst en quasi-rationele overtuigingen kunnen dit belemmeren, net als eigen wensen, verlangens, behoeften en belangen. Die zijn wel aanwezig als onderdeel van het geheel, maar niet leidend of bovengeschiedt daaraan. In die zin kun je voor een coach of adviseur zeggen: ‘Waar een wil is, moet die weg.’

Paradoxaal genoeg vergt resoneren daarnaast de conceptuele bagage en (zelf)reflectiviteit om te kunnen ontwarren en ‘uit te lezen’ wat zich dan aandient en daar taal aan te geven. Met andere woorden: een coach of adviseur heeft ook de taak om zich te verdiepen in begrippenkaders die betekenis geven aan de cirkels in het raamwerk. En daar veel mee te reflecteren op de werkpraktijk, om-

dat geregelde ‘reflection-on-action’ uiteindelijk ‘reflection-in-action’ en daarmee resonantie bevordert (Schön, 1983). Zo is resoneren ook nauw verwant met de interpretatie van Weick, Sutcliffe en Obstfeld (1999) van ‘mindfulness’ en het ‘presencing’-concept van Scharmer (2009).

Vanuit deze opvatting van professionaliteit kun je als adviseur, waar nodig, ook heel krachtig en stevig antwoorden op een situatie. Bijvoorbeeld in de vorm van het inbrengen van een waarneming, een gewaarwording, een inzicht of een begrenzing aan een gevraagde bijdrage. Maar telkens vanuit resonantie met (en dienend aan) het gehele systeem rond het vraagstuk.

**TOT BESLUIT** Resoneren gedijt in grote en kleine ruimten op de werkplek, en daarbuiten, waar alles er kan en mag zijn. Waar alles en iedereen die ertoe doet voor een vraagstuk wordt gezien en alle stemmen kunnen worden gehoord en begrepen, zonder oordelen vooraf of beschermende façades van rationaliteit, onschuld of perfectie. In zo’n veilige ruimte kan het vermogen tot resoneren zich ontwikkelen. En als wijsheid zich dan aandient, klinkt een stilte die galmt als een kerkklok.

Hoe belangrijk en nuttig dit ook is, gemakkelijk is het niet. Het heeft iets van muziek of sport op hoog niveau: geen enkele proeve geeft de garantie dat het een volgende keer weer lukt. Wat helpt, is voortdurend professionaliseren op het gebied van waarnemen, lijfelijk gewaarworden, reflecteren en reflexiviteit. Moge het hier gepresenteerde raamwerk hierbij als leidraad en ruggeleuning fungeren. 

## LITERATUUR

- Bauman, Z. (2011). *Vloeibare tijden: leven in een eeuw van onzekerheid*. Zoetermeer: Klement.
- Kaat, S. & Kroon, A. de (2013). *Systemisch adviseren*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Kloosterboer, P.P. (2020). Ontzorgen of ontwikkelen? Vitaler adviseren in organisatorische netwerken. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 9 (2), 14-22.
- Kloosterboer, P.P. & Vries, D.P. de (2019). Organisatieontwikkeling. Werken met verschil en veiligheid. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8 (2), 12-22.
- Moeskops, O.G.M. (2012). De veerkracht van groepen: regressie, holding en containment in organisaties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 66 (2), 20-40.
- Pol, I.G.M. van der (2020). Van verlangen naar loPT. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 9 (jubileumnummer), 50-55.
- Ponjee, T. (2019). *Word wie je bent* (4e dr.). Wijchen: Ponjee Advies.
- Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*. Amsterdam: Boom.
- Ruijters, M.C.P. (2021). *Manifest voor de beroepsidentiteit. Over de achterkant van personaliseren en flexibiliseren van beroepsopleidingen*. Wageningen: Aeres Hogeschool.
- Scharmer, C.O. (2009). *Theory U: learning from the future as it emerges*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Sonnaville, H.K.J.M. de (2005). *Retorische aspecten van professionaliseren. Een zoektocht naar beroepsvorming met organisatieadviseurs*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Veenbaas, W., Baarspul-Schipper, I., Reinalda, S. & Broekhuizen, M. (2007). *Passe-partout*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: processes of collective mindfulness. In R.I. Sutton & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 21, pp. 81-123). Stanford: Elsevier Science/JAI Press.
- Wierdsma, A.F.M. (2014). *Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken*. Emeritaatsrede. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.