

Voor mij als veranderkundige, die gelooft dat adviseren bij het veranderen van organisaties een ambacht is, is het lezen van *Imperfecte adviseur. Persoonlijke verhalen over het werk* een verademing. Het boek is geschreven door vakgenoten en dat is zeldzaam.

Mij is gevraagd om *Imperfecte adviseur* te recenseren. Ik doe dit door te laten zien hoe het boek mij als veranderkundige inspireert om samen met collega's mijn vak verder te ontwikkelen. Om daarna meer kritisch te kijken naar de perfecte of imperfecte helden die dit boek hebben geschreven, evenals naar het gegeven dat 'adviseur zijn' geen doel op zich is. Wat de auteurs beschrijven zou bovendien gerelateerd moeten worden aan de vraagstukken waarvoor adviseurs hun opdrachtgevers helpen antwoorden te vinden.

Perfect imperfect

BOEKBESPREKING

Shirine MOERKERKEN

Vertrekpunt voor ontwikkeling van ons vak

De meeste advies- en veranderkundeboeken zijn geschreven door adviseurs die opgeleid zijn in 'maakbaar managementdenken'. Zij hebben veelal het vak geleerd door, na een baan als manager, over te stappen naar het adviesvak en daarbij op basis van gezond verstand en eerdere ervaringen te adviseren. Meestal worden ze ingehuurd omdat ze net iets slimmer zijn, meer weten, meer kunnen of sneller zijn dan hun opdrachtgevers. En daarmee leveren ze ook veel toegevoegde waarde, zolang ze aanwezig zijn in de betreffende organisatie. De adviseurs bewegen mee met de logica van deze tijd. Een tijd die zich kenmerkt door snelle oplossingen, maakbaarheid, en advies als dienstverlening vanuit het perspectief van het marktdenken.

Mijn belangrijkste kritiek op dit soort adviseurs is dat zij, in dat meebe- wegen, onbewust of onbedoeld en vaker dan wenselijk meestal geen duurzame verandering tweebrengen. Als zij weggaan, is wat zij meebrachten ook weg. Zij doen immers meer van hetzelfde, namelijk datgene wat past in de tijdgeest. Daarmee houden ze in stand wat er is, zowel wat betreft functionele als disfunctionele patronen in een organisatie.

Mede-auteur Thijs Homan maakt in de inleiding een mooie, meer genuanceerde, indeling van de veranderkundeboeken die hij aantreft: *a)* publicaties van adviseurs zelf, met veelal een heroïsch karakter, *b)* publicaties gericht aan adviseurs over 'hoe je het zou moeten doen', *c)* publicaties van wetenschappers en adviseurs over de achtergronden van het vak, en *d)* kritische publicaties over de 'dark side' van het vak. Zijn indeling doet mij erbij stilstaan dat ik al twintig jaar met de vakgenoten, waarmee ik samenwerk, 'strijd' tegen boeken in de eerste twee categorieën en de bijbehorende adviseurs. Door klanten en collega-adviseurs steeds weer duidelijk te maken dat veranderkunde niet zo eenvoudig is. Dat je bijvoorbeeld minimaal vijftienduizend 'vlieguren' nodig hebt om het vak enigszins te beheersen en dat je iedere dag weer reflecteert en leert, als ambachtelijk werkend adviseur. Dat je het vaak niet weet en op zoek moet gaan. Dat je moet vertragen, om te kunnen versnellen. Dat er condities nodig zijn, om



BESPROKEN

Martijn van Ooijen e.a. (2018). *Imperfecte adviseur. Persoonlijke verhalen over het werk*. Utrecht: Kessels & Smit.

te komen tot een geslaagde en wezenlijke verandering – ook condities waar opdrachtgevers niet direct enthousiast over zijn.

Maar in die 'strijd' tegen mijns inziens niet-duurzaam en niet-ambachtelijk advieswerk, komen mijn collega's en ik aan één ding niet toe: het vak verder ontwikkelen. Een boek als *Imperfecte adviseur* beschouw ik blijkbaar niet als startpunt voor verdere ontwikkeling van ons vak, maar als een verademing en een rust- of eindpunt, omdat ik eindelijk weer een boek van vakgenoten in handen heb. Dus wat als ik eens ophoud met strijden tegen al die maakbaarheidsdenkers en dit boek zie als een overzicht van waar we als ambachtsmensen nu staan in ons vak? Dus als een vertrekpunt, waar vanaf we ons vak verder kunnen ontwikkelen?

Dan herken ik wat Thijs Homan beschrijft in het laatste hoofdstuk over 'ons discours' ofwel het geheel van taal(gewoonten) binnen ons vak. Dit kenmerkt zich door 'nooit goed genoeg': bijvoorbeeld nóg een keer reflecteren hoe het anders of beter had gekund, altijd beschikbaar zijn voor je klant (ook als dat ten koste gaat van je gezin) en nét even een stapje harder lopen (zodat je je tarief



Drs. S. Moerkerken is interventiekundige bij Strange | Strategy and Change te Rotterdam. E-mail: shirine@strange.nl.

waard bent). Ik realiseer me dat, in het strijden tegen de adviseurs die ons vak niet als ambacht beschouwen (en klanten die daar, terecht, over klagen), we continu proberen de perfecte adviseur uit te hangen – ook ik – alsof er iets te compenseren valt.

Maar tegelijkertijd realiseer ik me dat dit ons veel heeft gebracht: er bestaat geen ander vakgebied waarbij kritisch reflecteren op jezelf en de eigen bijdrage zo verankerd is.

Stiekem toch een perfecte (imperfecte) held?

Ik herken het kwetsbare zoeken, dat de auteurs in meer of mindere mate onthullen in hun narratieven. Dat zij dat in hun bijdragen in meer of mindere mate doen, geeft al informatie over de tradities in ons vak. De ene adviseur vindt het blijkbaar eenvoudiger om zichzelf met een korreltje zout te nemen dan de andere; dat is ook een beetje afhankelijk van in welke contexten men gewend is te werken. In sommige contexten word je als adviseur geacht meer heroïsch te zijn dan in andere.

Zo wordt de universitaire context onder meer gekenmerkt door rationele taal. Die rationaliteit verhuult dat adviseurs ook gewoon mensen zijn, met donkere kanten en kwetsbaarheden. Ik meen dat terug te vinden in de teksten van Thijs Homan, Antonie van Nistelrooij en Mieke Moor. Zelfs de beschrijving van de eigen kwetsbaarheid, de eigen fouten en mislukkingen en het niet weten, is zo precies en rationeel, dat de kwetsbaarheid eigenlijk verdwijnt. Dit in tegenstelling tot het hoofdstuk van Martijn van Ooijen ('Ik heb het verknald'), waarin je meteen terugleest dat je met een niet-rationeel en feilbaar mens van doen hebt. En dus niet met een grootheid of held.

De context van trainingsbureaus kenmerkt

zich daarentegen vaak door de introductie van modellen en begrippen, die op een eenvoudige en treffende manier de complexiteit van menselijk gedrag vereenvoudigen en begrijpelijk maken. Dat verkoopt nu eenmaal beter en helpt de mensen die getraind worden om te leren wat zij moeten leren. Zo introduceert Aart Goedhart de 'rationaliteitsschaamte' en Marcel Kuhlmann het 'wankelmoedig zijn'; treffende en vereenvoudigende begrippen.

Ik mis in hun teksten, maar ook in die van Barbara van der Steen en Martijn van Ooijen, soms dan ook de context waarin menselijke interacties plaatsvinden. De complexiteit van wat wij aantreffen in organisaties heeft te maken met enerzijds de interacties tussen mensen en anderzijds de context waarin die interacties plaatsvinden. Alleen kijken naar gedrag en interacties laat niet zien waartoe een context kan verleiden. Het trainersdiscours focust daarmee wat mij betreft wat te eenzijdig en enkelvoudig. Anders gezegd: het trainersdiscours laat de complexiteit rondom de adviseur en daarmee de onmacht van de adviseur onvoldoende zien. Immers, als je maar goed op het eigen gedrag en de achterliggende psychologie reflecteert, dan kun je het als adviseur bij een volgende keer 'gewoon' beter doen. Helaas is er ook nog de context waarin men zijn werk doet. En wij als adviseurs hebben niet altijd de mogelijkheid of macht om die context meervoudig te begrijpen en te veranderen.

Wat ik desalniettemin herken in alle verhalen in dit boek, is dat je als adviseur of begeleider in een opdracht verleid wordt om mee te gaan met de disfunctionele patronen van de klant. Je wordt verleid om het toch maar tijdelijk over te nemen en het probleem van de klant daarmee tot jouw probleem te maken. Om net even niet alert te zijn en daardoor die belangrijke conditie voor succes niet uit te onderhandelen.

In haar reflectie over een ontevreden opdrachtgever, komt Barbara van der Steen tot de conclusie dat zij aanvankelijk van zichzelf eiste met iedere opdrachtgever te moeten kunnen omgaan. Later werd zij selectiever wat betreft opdrachtgevers. Maar ze blijft twijfelen of zij er niet juist ook moet zijn voor mensen in moeilijke situaties, die het haar als adviseur moeilijk kunnen maken.

Ik herken dat. Sinds mijn 23e ben ik goed geworden in het onderhandelen over condities voor succes bij de start van een opdracht. Daarbij ben ik ook zeer selectief geworden in wie ik al dan niet tot mijn opdrachtgevers reken. Een groot aantal adviseurs en begeleiders zit echter nog in het 'koloniale paradigma', waarbij je de opdrachtgever volgt omdat jij nu eenmaal opdrachtnemer bent. Ik geloof daar niet in. Je hebt je als gelijkwaardige partner te verhouden tot je opdrachtgever, wil je diens niet-helpende gewoonten en interactiepatronen (en die van de organisatie waaraan hij leiding geeft) kunnen doorbreken. Bij de intake is dit dan ook het eer-

ste wat ik onderzoek: is de opdrachtgever bereid en in staat zichzelf onderdeel te maken van het vraagstuk? En laat hij of zij mij toe daar samen op te reflecteren?

Dit roept bij mij echter ook twijfel op: hoeveel ruimte moet ik een opdrachtgever geven om zichzelf daarin te ontwikkelen? Ben ik er niet ook voor opdrachtgevers die niet inzien hoe ze de vraagstukken in hun organisatie zelf mee produceren? Een zwart-wit antwoord is hier niet voorhanden. Het gaat bij iedere opdracht weer om onderzoeken, verkennen, de eigen grenzen opzoeken en de eigen vastgezette waarheden ter discussie stellen.

Adviseurs en begeleiders zijn een middel en geen doel

Dit boek met narratieven van collega's verleidt mij bijna om niet meer te erkennen hoe lastig ons vak soms kan zijn, maar ook hoe blij je kunt zijn als je toch een stap verder komt of iets nieuws ontdekt. Maar ik vraag me toch af: voor wie is de zoektocht van de adviseur interessant? Adviseurs zijn immers slechts een middel en geen doel op zich. Waarom zijn we zo intensief en kritisch bezig met het goed uitoefenen van ons vak? Bij een woningcorporatie proberen we de organisatie te bewegen om huurders sneller en beter aan passende woningen te helpen. Bij een fabrikant proberen we de organisatie te bewegen om duurzaam, kwalitatief hoogwaardig en efficiënt te fabriceren. Bij een school trachten we de organisatie te bewegen naar werkelijk bijdragen aan de ontwikkeling van kinderen. Enzovoort. Hoe perfect of imperfect moeten adviseurs zijn, om werkelijk bij te dragen aan die doelen?

Mijn antwoord, na het lezen van dit boek, zou zijn: behoorlijk imperfect, in de definitie van Mieke Moor. Zij zegt: 'Het imperfectum is (...) een tijds-aanduiding in de grammatica. Hoewel het daar de letterlijke betekenis heeft van iets wat 'niet af' is (namelijk de verleden tijd die voortduurt (...)) mist het ten enenmale de lading van een moreel, esthetisch, of kwalitatief oordeel, zoals in "mislukt" of "niet goed".' En vervolgens: 'Het is deze positieve betekenis van continuïteit die ik wil gebruiken om het imperfecte van ons advieswerk in een ander licht te zetten' (p. 118).

Veel van de maatschappelijke vraagstukken waarmee ik als veranderkundige geconfronteerd word, kennen namelijk ditzelfde fenomeen. Niet alleen ik moet perfect zijn als adviseur, dat geldt ook voor de wijkmanager van de woningcorporatie, de operator in de fabriek en de docent op school. En zodra hen dat een keertje niet lukt, is de wereld te klein. Dan roept de minister, de CEO of de burgemeester dat er vanaf nu alles aan gedaan zal worden en dat dit nooit meer zal gebeuren.

Zou het zoeken van de imperfect adviseur als voorbeeld kunnen dienen voor het zoeken van de imperfect bankier, de imperfecte politicus of de

imperfecte journalist? Of voor mensen vanuit andere vakgebieden die ook voor 'vakmanschap' gaan, zoals de architect, antropoloog, vredestichter, onderhandelaar, kunstenaar, maatschappelijk werker, strateeg of elektricien? Wellicht zouden we als adviseurs dan werkelijk duurzaam verandering bewerkstelligen.

Streven naar perfectie in het imperfecte

De adviseurs in dit boek bieden rijk materiaal hoe je als adviseur of begeleider in een continuüm van opdrachten kunt blijven

zoeken. De essentie van hun voortdurend zoeken lijkt te zijn dat zij perfectie nastreven in het nooit opgeven jezelf vragen te stellen en de eigen vastgezette waarheden ter

discussie te stellen. En dat vraagt continu zoeken. Wat beschouw je als vanzelfsprekend en heb je in deze opdracht bij jezelf ter discussie te stellen? Hoe organiseer je mensen waarmee je kunt reflecteren op je blinde vlekken? Heb ik twintig jaar ervaring (doe ik elke opdracht steeds op dezelfde manier) of heb ik twintig keer één jaar ervaring (probeer ik mezelf steeds opnieuw uit te vinden bij elke nieuwe opdracht)?

Ik denk dat het adviesvak als een van de weinige vakgebieden een traditie heeft van vanzelfsprekend reflecteren; andere vakgebieden kunnen daar misschien iets van leren en dat wij als ambachtsmensen anderen onze traditie kunnen meegeven. Wij hebben als geen ander geleerd te vertragen en onszelf steeds weer ter discussie te stellen. Momenteel begeleid ik een verandertraject in een zorgorganisatie, waar het al dertig jaar lukt om slim te improviseren, maar waar de

zorgd en behandeld worden soms vergeet op het toilet of het balkon, en ze in verwarde toestand de verkeerde medicijnen van een verloren medicijnkar kunnen pakken. Wat ik in de eerste maand ontdekte, is dat deze zorgverleners helemaal geen traditie hebben wat betreft reflecteren; zij hebben een traditie van handelen. De luier moet verschoond worden, de bejaarde gevoed, de medicijnen toegediend.

Toen ik vertelde hoe ik in bij elke opdracht bij mezelf naga wat ik opnieuw heb uit te vinden en hoeveel reflectietijd daarin gaat zitten, vielen hun monden open. Zo kwam ik er in de eerste maand achter dat ik, op weg naar de zorgverleners, altijd snel langs de bejaarden loop. Ik vind het beangstigend, die kwetsbaarheid van de ouderdom, de aftakeling, het onmogelijk nog kunnen streven naar enige vorm van perfectie en het afhankelijk zijn van mensen die het bij hun vak misschien niet zo nauw nemen als ik. En dus haast ik mij er maar snel langs.

Nu ik met zwangerschapsverlof ben en 'moet' zorgen voor een kleine, afhankelijke baby, word ik met diezelfde angst geconfronteerd. En het enige wat ik kan doen, is vertrouwen op de imperfectie: zij is niet af. Stap voor stap help ik haar te groeien en mens te worden. Eigenlijk precies wat mij te doen staat bij de zorgorganisatie waar ik adviseer. En waarbij ik mezelf dus opnieuw moet uitvinden, omdat het eerst de perfecte condities uitonderhandelen voor een succesvolle verandering geen antwoord is. Terwijl ik goed ben in condities creëren en perfect te organiseren wat perfect georganiseerd kan worden, zijn zij juist goed in accepteren wat er is – en daarmee minder goed in reflecteren, ontwikkelen en veranderen. Hoe kan ik accepteren dat dit zo is en tegelijkertijd adviseren en hen zo- ver krijgen dat in ieder geval de medicijnkar in een afgesloten ruimte staat?

Vervolg

Ik kijk, kortom, reikhalzend uit naar een vervolg op *Imperfecte adviseur*, waarin het zoeken verder gaat dan het middel adviseur en we verkennen hoe onze vaktradities kunnen bijdragen aan de vraagstukken waarbij we adviseren. En wat we dan als ambachtelijk werkende adviseurs nieuw hebben te ontwikkelen, om dat weer beter te kunnen doen. Uiteraard als een mooie stap in het imperfecte. 