

Anne-Marie Poorthuis organiseert voor Management Consultant Magazine een rubriek waarin zij met name vrouwelijke organisatieadviseurs uitnodigt een bijdrage te leveren. We starten met het thema *Meebewegen met de veranderende wereld van de organisatieadviseur*.

De eerste bijdragen zijn van Lieke Hoogerwerf, Julien Haffmans en Anne-Marie Poorthuis.

## Hoe groot is je wereld als organisatie-adviseur?

*door Lieke Hoogerwerf*

Meebewegen met een veranderende wereld... organisaties streven ernaar, en organisatie-adviseurs helpen daarbij. Maar wat is nu eigenlijk de wereld van de organisatie-adviseur zelf? En lukt het om mee te bewegen met veranderingen daarin?

De wereld van organisatie-advies voert discussies over gedragscriteria en neemt initiatieven tot certificering. Daaruit spreekt een ambachtelijk wereldbeeld. Een ambachtelijk wereldbeeld stelt het ambacht centraal en geeft beoefenaars de opdracht om zich te bekwamen. Dat gebeurt via leerling-gezel-meester trajecten. Wie zich het ambacht heeft toegeëigend mag zich meester noemen. Van deze meesters is min of meer bekend wat een opdrachtgever mag verwachten. Vanuit een ambachtelijk wereldbeeld kan het lastig zijn om mee te bewegen met veranderingen in de wereld 'buiten' het ambacht, de wereld waar het ambacht aan bijdraagt. Voor organisatie-adviseurs is dat de wereld van het organiseren van organisaties. Die wereld is volop in verandering en het ambacht van organisatie-advies heeft het daar moeilijk mee. Allerlei spelers buiten het ambacht worden zich bewust van hun rol in organiseren en manifesteren en versterken zich in die positie. Managers, opleiders en trainers, wetenschappers, ICT-toepassers, HR-specialisten, bestuurders, innovatie-consulenten, leden van ondernemingsraden. Om er een paar te noemen. De ambachtelijke adviseurs ondertussen, hebben hun wereldbeeld steeds verder opgerekt en rekenen steeds meer rollen tot het ambacht. De benaming 'organisatie-adviseur' wordt dus aantrekkelijk voor ieder die de eigen toewijding aan het organiseren van organisaties wil verwoorden. Tot interim-managers aan toe. Voor ambachtelijke adviseurs een gruwel; begrijpelijkerwijs proberen zij hun ambacht te institutionaliseren en wijzen in hun ogen ondergekwalficeerde spelers de plaats. Zo ontstaat een vermoeiend en eindeloos rangordenend spel van insluiten en uitsluiten en scheppen alle spelers met elkaar een schimmige wereld. Waar niemand gelukkig mee is en organisaties niet bij gebaat zijn.

Zelf heb ik mij hieraan willen onttrekken door mij vooral niet als organisatie-adviseur te presenteren. In 1995 beëindigde ik mijn OOA-lidmaatschap. Van NVOA bleef ik wel lid, daar voelde ik de ruimte tot open ontmoetingen, zonder rangordenende dynamiek. Mijn beweging staat niet op zichzelf. Ik ontmoet steeds meer spelers die zich afwijkend presenteren en hun eigen weg gaan, met benamingen als organisatie-onderzoeker, netwerk-adviseur, management-coach, proces-regisseur. Nog meer schimmigheid? Jazeker. Tegelijkertijd zie ik hierin de voortekenen van een nieuwe ontwikkeling in de wereld van organiseren. Een ontwikkeling waarin we het 'ambacht-centrisme' loslaten en overstijgen.

Deze 'NVOA pagina' en het congres Time Out geven aanzetten in die richting. Ze maken verschillende spelers zichtbaar en versterken het besef van een gemeenschappelijke wereld. Het voedt rolbewustzijn: bewustzijn van de verschillende invalshoeken van waaruit je kunt bijdragen

aan het organiseren van organisaties. Zo ontstaat een basis om te ontdekken wat gezamenlijke thema's zijn om aan te werken. Ik denk bijvoorbeeld aan: *partnerschap in het organiseren van organisaties*. Wat omvat dit partnerschap, waar draagt dat aan bij, hoe realiseer je het? Maar er zijn vast meer thema's. Thema's met aantrekkingskracht voor alle spelers, hoe ze zich ook noemen, beginners en gevorderden, met of zonder ambachtelijke vorming als organisatieadviseur. Thema's ook, die uitnodigen om de kwalificatiestrijd te overstijgen. Laten we ons toewijden aan onze gezamenlijke wereld.

*Dr ir Lieke Hoogerwerf is mede-initiatiefnemer en partner van Netwerkimpuls, een coöperatie voor netwerkkorganiseren, en programma-manager bij Sioo. Reacties welkom op:*

[lhooge@xs4all.nl](mailto:lhooge@xs4all.nl).

## De liefde voor het vak

*door Julien Haffmans*

Ik sla zelden stripjes in kranten of tijdschriften over. Zo lees ik ook de strip van McKijnemans in dit blad. Deze heeft een vast patroon: McKijnemans, vijftiger, kalend, bebrild en besnord, steekt een monoloog af tegen een klant. Een monoloog waarmee hij houvast of hoop wil bieden, maar die zo leeg is dat de klant er steevast het zwijgen toe doet. Herkenbaar, grappig en beklemmend, een spiegel wordt ons voorgehouden. Wie zich identificeert met McKijnemans denkt terug aan situaties waar hij/zij zich al even onmachtig voelde en niets beters te doen wist dan terug te grijpen naar het standaard verdedigingsmechanisme van de organisatieadviseur: rationaliseren en zo de schijn ophouden dat jij tenminste de situatie nog in de hand hebt. De stripjes zijn ook anders te lezen: als een aanklacht tegen adviseurs als McKijnemans, die overduidelijk niet deugen. Als een schrikbeeld: "blijf dynamisch, doe er alles aan om te voorkomen dat je na je vijftigste zo uitgeblust bent als McKijnemans". Als een beeld om je tegen af te zetten: "zo ben ik niet en zo mag ik niet zijn". Of met een cynische ondertoon: zijn we niet allen zo?

Columns zijn ook leuk, op zijn tijd. De columns van In 't Veld bijvoorbeeld, ook in dit blad, verbinden ons vak met actuele thema's als interculturaliteit, immigratiebeleid, sluimerende onlust en Leefbaar Nederland, winstgevende haat en verwaarlozing van bestuur. Uit de column spreekt ervaring, kennis van zaken, een invloedrijk netwerk en een groot verantwoordelijkheidsgevoel. In 't Veld zet het rolmodel neer van de organisatieadviseur die van vele markten thuis is en die beschikt over vele antwoorden op maatschappelijke problemen. Er spreekt ook iets anders uit: de stukken zijn zwaar, en pessimistisch. De beschikbaarheid van antwoorden binnen onze beroepsgroep blijkt in elk van zijn stukjes weer ontoereikend om de geconstateerde problemen echt op te lossen.

In de rest van MCM lezen we vervolgens hoe wij ons als beroepsgroep onderscheiden van McKijnemans en hoe we de moed erin houden: onvermoeibaar starten we nieuwe bureaus, investeren we in internationale samenwerking en ontwikkelen we nieuwe adviesproducten. We zijn creatief, actief en humorvol, getuigen de portretten die we van ons laten maken. We putten uit een gezamenlijke BOKS, die waarborgt dat we altijd passende en moderne antwoorden op organisatieproblemen weten. We plegen intervisie, leggen elkaar cases voor, en weten altijd

precies wanneer we ons uit een tot mislukken gedoemde opdracht terug moeten trekken. We stellen standaarden op en laten ons certificeren, om zeker te weten dat we het goed doen. Alles onder controle dus.

McKijnemans en in 't Veld laten zien dat 'alles onder controle' maar de halve waarheid is. Zij brengen ons in contact met de schaduwkant van het adviesvak: de fundamentele ontoereikendheid van de adviseur. Afgemeten aan de herkenbaarheid van hun bijdragen kunnen we stellen dat die ontoereikendheid een gedeelde ervaring is. Een gedeelde pijn, die als collectief halfbewust onbehagen in ons sluimert. Een gevoel dat onlosmakelijk bij dit vak hoort. Als we dit onbehagen verhullen zal het onwillekeurig blijven opborrelen. In de vorm van grootheidswaan. In de vorm van cynisme - de intelligente vorm van humor waarin we (verhuld) uitwisselen over de leugens die we ophouden. Of in discussies over strenge opleidings-, toetredings- en certificeringseisen.

We kunnen het gevoel van ontoereikendheid ook benutten als signaal, dat we teveel verantwoordelijkheid naar ons toe trekken. Het kan ons helpen het idee los te laten, dat we de oplossing moeten hebben of de held moeten uithangen. We staan er helemaal niet alleen voor. De veranderingen waaraan we willen bijdragen zijn immer collectieve veranderingen. We kunnen zien hoeveel liefde ons ertoe brengt om ons keer op keer te verbinden met klanten die ergens niet uitkomen. Hoe we daarbij elke keer het risico van persoonlijk falen op ons nemen, in de hoop anderen verder te helpen. We kunnen – in plaats van ons af te zetten tegen de ontoereikendheid en daar cynisch over te doen – onze eigen ontoereikendheid omarmen. We hebben deze onderlinge oprechtheid en steun intens nodig; laten we er – uit liefde voor het vak – gul mee zijn!

*Julien Haffmans is zelfstandig organisatieadviseur vanuit Julien Haffmans Samenwerkingsvraagstukken en bestuurslid voor het organiseren van bijeenkomsten van het NVOA.*

## Wanneer zijn we overbodig?

*Anne-Marie Poorthuis*

Meebewegend met de veranderende wereld lever ik als organisatieadviseur mijn bijdragen aan organiseren. Vanuit het vertrekpunt met de klant werk ik aan mijn opdracht door deze levend te houden, te ontwikkelen en tenslotte te voltooien. Voltooien is het afmaken van de opdrachtcyclus en geeft de ruimte om los te laten en vanuit een nieuw vertrekpunt met iets nieuws te beginnen. Een belangrijk hulpmiddel dat ik hanteer om tot voltooiing te komen, is de vraag 'hoe maak ik mijzelf overbodig'.

En deze vraag zou ik ook graag stellen over ons vak als organisatieadviseur. In de discussies over het vak wordt wel gepraat over het voortbestaan en het ontwikkelen van het vak, maar de vraag wanneer is ons vak voltooid of overbodig geworden, wordt niet gesteld.

Heeft ons vak als organisatieadviseur het eeuwige leven? Misschien wel, het kan best zijn dat er altijd behoefte blijft aan organisatieadviseurs, maar ik denk dat zodra we daarvan uitgaan, we als het ware al beginnen dood te gaan. We blijven steken in de gerichtheid op voortbestaan en ontwikkelen en vergeten af te ronden en opnieuw te beginnen aansluitend bij de veranderende wereld.

Hoe kunnen we organisaties helpen om mee te bewegen met hun veranderende wereld als we zelf stil blijven staan en proberen vast te houden aan eenmaal verworven zekerheden? Steeds opnieuw vertrekken vanuit de wereld van organiseren waaraan we willen bijdragen geeft de voeding om als organisatieadviseur te kunnen leven. Door regelmatig opnieuw te vertrekken, blazen we onze levensopdracht als organisatieadviseur nieuw leven in en hebben we weer voeding om opnieuw te ontwikkelen. Door steeds af te ronden, te voltooien kunnen we loslaten en met nieuwe inspiraties weer opnieuw vertrekken.

*Anne-Marie Poorthuis is initiatiefnemer en partner in Netwerkimpuls ([www.netwerkimpuls.nl](http://www.netwerkimpuls.nl)) en bestuurslid webcommunicatie van het NVOA.*

## **Meebewegen met de veranderende wereld van de organisatieadviseur.**

Anne-Marie Poorthuis organiseert voor Management Consultant Magazine een rubriek waarin zij met name vrouwelijke organisatieadviseurs uitnodigt een bijdrage te leveren. In het vorige nummer zijn we gestart met het thema *Meebewegen met de veranderende wereld van de organisatieadviseur*.

### **Bijdragen voor MCM nummer 2002/5**

#### **Oud is niet fout**

“*Oud is niet fout*”. Er gaat een zucht van herkenning en opluchting door mij heen als de oudere en wijzere adviseur tegenover mij het bevolgen verhaal over de nieuwe wereld van zelfsturende organisaties relativeert. Maar ben ik dan niet juist om te leren over onze veranderende wereld naar deze conferentie getogen?

Ik geloof niet alleen in de vooruitgang van de wereld en onze maatschappij, ik leef er van. Ik volg gefascineerd de veranderingen om mij heen in organisaties, in de maatschappij, in cultuur en technologie. Als adviseur kan ik meewerken in organisaties die nieuwe producten ontwikkelen en nieuwe markten opzoeken. Is er een leuker bestaan dan als adviseur met mijn neus vooraan te staan bij het internationaal uitbesteden van werk, bij het ontstaan van netwerkorganisaties, bij het vertalen van kwaliteit en duurzaamheid in andere bedrijfsprocessen? Als onderzoeker en adviseur mag ik een heel klein beetje meesturen aan de inrichting van onze maatschappij. Stilstaan is een beetje doodgaan, wat beweegt dat leeft.

Maar omgaan met verandering vraagt om maat. Niet ontkennen wat er al is en wat waarde heeft. Niet alleen *functional foods* ontwikkelen, ook het traditionele ambacht van de kaasmakerij of de jeneverdistilleerderij in ere houden. Zelfsturende en netwerkorganisaties waar het kan, een functionele en beschermde werkomgeving waar het moet. We kunnen nu over de hele wereld logistieke processen aansturen, maar nog niet het persoonlijk gesprek vervangen.

Omgaan met de veranderende wereld vraagt ook om nuchterheid. In deze tijd van *hypes* lijkt iedere verandering haast het begin van een nieuwe wereldorde. Ook ik schrok van 11 september en van de opkomst van het verschijnsel Pim Fortuyn, maar het heeft mij als modern mens ook veel geleerd over oude zaken als ketterij, heksenverbranding en heiligverklaring. Dank zij het internet hebben wij dagelijks wereldwijd contact, maar onze achttiende eeuwse Belle van Zuylen leefde ook in een Europees netwerk waar op bijna dagelijkse basis politiek, cultureel en wetenschappelijk nieuws werd uitgewisseld.

Daarom is het aan de adviseur om de patronen te herkennen, de continuïteit te bewaken en daarbij soms stilletjes te lachen om andermans dromen. De adviseur die zich niet druk laat maken kan vertrouwen geven. Ik houd van deze veranderende wereld, maar daarbij past wel enige bescheidenheid. Oud is niet fout, de toekomst heeft pas inhoud als zij een verleden heeft.

*Marja Langenberg is zelfstandig organisatieadviseur vanuit Langenberg Advies bv.*

## **Meebewegen in de 21<sup>e</sup> eeuw betekent “anticyclisch” adviseren!**

*door Marianne van Iperen*

De afgelopen jaren is de nadruk van mijn werk verschoven van het adviseren over organiseren naar adviseren over én faciliteren van leren. Leren van “executives”, die in het kader van een “MD-programma” naar Nyenrode komen om met collega’s hun effectiviteit als manager/leider te verhogen. Bij de bedrijven die bij ons komen zie ik een ontwikkeling in de richting van verzakelijking: korte-termijn denken en doen met nadruk op operationele targets. Daar kun je als leeradviseur in meegaan. Dan ben je bezig met traditionele opleidingen, gericht op het verbeteren van bijvoorbeeld vooraf geformuleerde competenties. Je vindt wat je zoekt. Maar gaat het daar wel om? Gaat het niet meer om mensen in organisaties te leren hoe ze met complexe vraagstukken om kunnen gaan? Te leren hoe ze onderzoeken en hoe ze daar autonoom en authentiek in kunnen zijn. Als ik verder kijk, zie ik ook een andere kant. Namelijk de behoefte, misschien zelfs hunkering naar bezieling. Bezield worden door het werk dat je doet, het gevoel hebben dat het betekenisvol is en met de “echte” vraagstukken

bezig zijn. Mijn “anticyclisch” advies aan directeuren MD is steeds meer om die behoefte aan bezieling een expliciete plek binnen de organisatie én het leren te geven. Een “zakelijke” reden hiervoor is overigens dat bedrijven, vanwege snelle veranderingen en steeds toenemende complexiteit in hun relevante context, autonome complete mensen nodig hebben, die in staat zijn om te gaan met variëteit. (Zie ook de wet van Ashby: “only variety can deal with variety”). Dat zijn niet de mensen die hun ziel achter laten op de bedrijfsparkeerplaats.

Hoe een plek geven? In ieder geval ziel en de zakelijkheid met elkaar in verbinding zien en benaderen. Ze elkaar laten versterken. Niet medewerkers naar een of andere spirituele workshop laten gaan, waar ze de context van hun werk uit het oog verliezen. Eerder tijd en vrije ruimte in de eigen context creëren om met medewerkers in dialoog te gaan over vragen als: Zijn de organisatie uitkomsten zinvol, gemeten naar mijn (morele) maatstaven? Is mijn eigen bijdrage zinvol in relatie tot de organisatie doelen en -uitkomsten? Wat zijn de relevante vraagstukken voor ons bedrijf momenteel en hoe kunnen we daaraan bijdragen? Wat is eigenlijk de ziel van dit bedrijf?

*Marianne van Iperen werkt als senior program manager executive programs universiteit nyenrode*

## **Tonen adviseurs lef ?**

*door Mieke van Iersel*

Hele volksstammen houden zich tegenwoordig bezig met verbeteringen en vernieuwingen in bedrijven en instellingen. Er zijn consultants in: financiën; ICT; HRM; e-business; juridische zaken; netwerkorganiseren en organisatieontwikkeling. Zowel alpha als betha georiënteerden. Let it be. Het wordt echter hoog tijd dat adviseurs weer eens werkelijk met collega's en opdrachtgevers in organisaties in debat durven gaan en een brug weten te slaan tussen eigenzinnigheid en co-makership. Gezamenlijk verantwoordelijkheid dragen voor de werkelijke implicaties van de gestelde doelen op korte termijn en niet in de laatste plaats het dragen van maatschappelijke verantwoordelijkheid op de langere termijn. Adviseurs moeten in gesprek gaan met collega-adviseurs als zij zaken zien gebeuren die voor verbetering vatbaar zijn. Wat dacht u van een enthousiaste jonge bedrijfskundige die na twee korte gesprekken met de directie in zijn eentje achter de laptop een businessplan zit te schrijven, waarin braaf de al wat verouderde boekjes zijn toegepast. En hij, en passant, op een A-viertje de nieuwe cultuur, het gewenst gedrag en een wel erg ambitieuze missiestatement formuleert. De financiële adviseur die alvast de toekomstige omzet in de boeken verwerkt. De ICT-er die beweert dat bepaalde zaken niet kunnen omdat dat niet in het systeem past. De procesadviseur die wars is van alles wat riekt naar planning en control.

De wereld van directeuren, managers en adviseurs is misschien wel te grijs, te lineair en te oppervlakkig geworden; veel buitenkant. Individuele belangen, geld verdienen, eindeloos dezelfde methoden en tools toepassen. Eéndimensionaal en simplistisch langs elkaar heen denken en werken in organisaties moet overstegen worden. De adviseur moet lef hebben om op het juiste moment te zeggen 'hier wens ik niet aan mee te werken'.

Het formuleren van missie en visie voor de gehele organisatie gebeurt nog vaak door enkelingen en verwordt tot 'tegeltekstjes' als 'we doen wat we beloven', 'wij verwezenlijken onze eigen dromen'. Er treedt vervlakking van begrippen op die juist vragen om werkelijk met elkaar in gesprek te komen over de vraag of we wel het juiste doen om de organisatie en de samenleving te versterken. Nemen we wel de vrijheid om autonoom te denken en verantwoordelijkheid te dragen voor een groter geheel?

Adviseurs en mensen in de organisaties moeten lef hebben om steeds opnieuw te transformeren. Met elkaar vitaal, verdiepend, alert en eerlijk te reflecteren.

*Mieke van Iersel, DONNA Consultancy & Training en voorzitter NVOA*

## **Ontwikkelen om te overleven**

*door Leo Euser*

Meebewegen in een veranderende wereld. De bijdragen in het vorige nummer riepen bij mij een gevoel op van herkenning. En ook weer niet. Wat mijzelf betreft, gaat het om de nuance tussen aanpassen en ontwikkelen.

De herkenning zit in de vragen rond de afbakening van de wereld van de adviseur en de uiteenwaaiering van het adviseurschap in allerlei specialismen. Is dat de beweging die adviseurs moeten maken? Is dat de reactie op de verandering in de wereld? De herkenning zit ook in de vraag naar je rol als adviseur, wanneer je overbodig bent, dat je lang niet altijd alles onder controle hebt. De niet-herkenning zit in de impliciete veronderstelling dat de persoon van de adviseur een constante zou zijn die alleen adequaat zou mee veranderen met de veranderende wereld. Ooit heb ik in zo'n redenering de term dynamisch conservatisme gehoord. Aanpassen om te overleven.

Mijn eigen ervaring als adviseur is een andere. Het is niet alleen aanpassen om te overleven, maar ook ontwikkelen. De persoon van de adviseur is minstens zo belangrijk als de rol die de omgeving van je vraagt of je vaardigheden. Je kunt niet langdurig in dit veeleisende vak opereren als je als persoon stil staat.

Mijn huidige stijl van adviseren is beslist een andere dan toen ik een jaar of vijftien geleden in het vak stapte. Ik vervul mijn rol anders dan destijds en wil me nu andere vaardigheden eigen maken. In korte typering: relativerender, minder blauwdrukachtig en met meer oog voor de processen die zich in en tussen mensen in organisaties afspelen. Door meer los te laten, bewust out of control te zijn, krijg je ook meer binding met je klanten als personen. Bij deze ontwikkeling zijn inspiratiebronnen en impulsen nodig. Als je wilt, vind je die. De waan van alle dag en de hectiek die de rol van adviseur met zich meebrengt, zijn nog al eens een belemmering voor dit vind-proces. Is dat het effect van de veranderende wereld? Ik weet het niet. Je staat als adviseur echter nooit stil, vanuit welk perspectief je het ook bekijkt.

*Leo Euser is werkzaam bij BMVS Managementconsultants te Zaltbommel.*

### **Meebewegen in de veranderende wereld van de organisatieadviseur**

*In de vorige twee nummers van Management Consultant Magazine zijn zeven impressies gegeven over het bewegen van organisatieadviseurs in hun veranderende wereld. In dit nummer wordt gezocht naar verbanden tussen de verschillende impressies en wordt een poging gedaan om een breed beeld te schetsen van de organisatieadviseur en zijn veranderende wereld. De namen in de tekst verwijzen naar de schrijvers van de zeven impressies.*

### **Deel zijn van de veranderende wereld van de organisatieadviseur**

*door Anne-Marie Poorthuis (met dank voor de reflecties van de diverse schrijvers)*

Wanneer ik mij opnieuw buig over het thema ‘meebewegen in de veranderende wereld van de organisatieadviseur’ en de zeven impressies over dit thema in de laatste nummers van Management Consultant dan komt bij mij allereerst de vraag naar boven wat meebewegen eigenlijk omvat. Nadere beschouwing laat mij zien dat meebewegen in ieder geval meer omvat dan steeds aanpassen aan de veranderende wereld, zoals gebeurt in de oppervlakkige wijze waarop met trends omgegaan wordt. Even meelopen met een nieuwe impuls en dan weer loslaten als de volgende trend zich aandient. Deze vluchtigheid met steeds een trend als allesomvattend uitgangspunt lijkt meer op evenwicht bewaren, een soort balanceren met weinig grond. Bovendien wordt door het steeds weer volgen van trends veel van waarde zonder erover na te denken overboord gegooid. Dit wordt bijvoorbeeld gesignaleerd door Marja Langenberg in haar bijdrage ‘oud is niet fout’.

Meebewegen omvat ook meer dan het vaststellen van waarden en normen voor organisatieadvies als reactie op de druk vanuit de veranderende wereld. Hier gaat het om waarden en normen, die voornamelijk gericht zijn op het willen beheersen van de veranderingen in de wereld. Deze reactieve strijd om vast te houden aan wat waardevol lijkt, leidt tot dominante waarden en normen die langzamerhand uitgehold en leeggegeten worden omdat ze te weinig gevoed worden vanuit de veranderende wereld. Discussies over gedragscriteria en initiatieven tot certificering zijn daarvan voorbeelden (zie ook Lieke Hoogerwerf).

In wezen betekent daadwerkelijk meebewegen dat de organisatieadviseur zelf deel uitmaakt van deze veranderende wereld. De adviseur als constante, zoals Leo Euser kritisch beschrijft, kan niet bestaan als de organisatieadviseur deel uitmaakt van de veranderende wereld en daaraan bijdraagt. De organisatieadviseur die zichzelf beschouwt als deel van de veranderende wereld transformeert voortdurend om aan deze wereld bij te kunnen dragen. Voortdurende transformatie vraagt lef van de organisatieadviseur (Mieke van Iersel). Het enige zekere is de veranderende wereld. De veranderende wereld is vertrekpunt. Nieuwe trends worden dan geplaatst binnen deze veranderende wereld en gezien als tijdelijke impulsen. Impulsen die zeker kunnen bijdragen en serieus genomen moeten worden, maar niet allesomvattend zijn. Ook waarden en normen zijn dan niet alomvattend. Waarden en normen zijn binnen deze wereld hulpmiddelen om de veranderende wereld te ondersteunen in plaats van te domineren. Als deel van de veranderende wereld blijven waarden en normen voortdurend in beweging en het enige dat grond geeft is dan het besef van de organisatieadviseur dat hij deel uitmaakt van een veranderende wereld.



### **Dé organisatieadviseur bestaat niet**

Als deel van de veranderende wereld van organisatieadviseurs ga ik er van uit dat deze wereld groter is dan mijzelf en dat elke organisatieadviseur zich op eigen wijze positioneert binnen deze wereld. Dit vraagt enige bescheidenheid van de individuele organisatieadviseur. Dé organisatieadviseur bestaat dan niet. Julien Haffmans vraagt in dit verband om de fundamentele ontoereikendheid van de organisatieadviseur te erkennen en te werken aan onderlinge oprechtheid en steun. Ik zou organisatieadviseurs graag uitnodigen om de veranderende wereld van de organisatieadviseur én de eigen positie daarin te blijven verkennen. Door gezamenlijk de veranderende wereld van de organisatieadviseur als vertrekpunt te nemen, ontstaat een permanente leerruimte met een diversiteit aan invalshoeken. Een ruimte die we kunnen leren onderzoeken en waarbinnen we autonoom en authentiek kunnen zijn (zie ook Marianne van Iperen). Elke organisatieadviseur laat in feite een invalshoek zien die kan bijdragen aan de veranderende wereld. Er ontstaan dynamische beelden van deze wereld in plaats van een vaststaande body of knowledge and skills waar adviseurs aan moeten voldoen en waarmee veel buitengesloten wordt waar de veranderende wereld juist om vraagt.

### **Een ordening in betrokkenheid**

Dit betekent overigens niet dat er geen ordening aangebracht kan worden in de betrokkenheid bij de wereld van organisatieadvies. Maar in een veranderende wereld ordent de betrokkenheid zich steeds opnieuw. Zo ontstaan in een veranderende wereld steeds nieuwe initiatiefnemers, die nieuwe impulsen oppakken en tot leven willen brengen en nieuwe partners, die door draagvlak te geven aan een bepaald initiatief zorgen dat het blijft bestaan. Er ontstaan ook steeds nieuwe schakels die ons in verbinding kunnen brengen met een bepaald initiatief of die ons een weg kunnen wijzen in de wereld van organisatieadvies. En tenslotte levert ieder die betrokken is op eigen wijze een grotere of kleinere bijdrage aan de wereld van organisatieadvies. Een kunst is om betrokkenheid ook weer te relativiseren en de vraag te blijven stellen wanneer we overbodig worden (Anne-Marie Poorthuis). Dit vraagt wel wat. Zeker op momenten dat datgene wat we doen nog geld oplevert. Adviseurs moeten lef hebben om op het juiste moment te zeggen 'hier wens ik niet aan mee te werken' (Mieke van Iersel). Zo ordenen we onze betrokkenheid bij de veranderende wereld van organisatieadvies zonder deze dicht te timmeren.

### **De zorg voor de wereld**

Een laatste punt wat mij nog aan het denken zet, wordt zowel gevoed door alle zeven eerdere schrijvers als door de slogan waarmee Novib zich op dit moment positioneert: 'hoe groot is jouw wereld' en de discussie over maatschappelijk ondernemerschap. Dit punt is de zorg voor de wereld en vraagt ons om de verantwoordelijkheid die we dragen voor wat we doen steeds weer te beschouwen vanuit ons deel zijn van een groter geheel. De veranderende wereld van organisatieadvies is zelf ook weer deel van de wereld waarin wij leven. Wat verdienen wij aan deze wereld en welke bijdrage leveren wij als wereld van organisatieadvies aan de wereld waarin wij leven? Een voorbeeld waardoor organisatieadviseurs ineens betrokken worden bij een veel grotere wereld en deze weten te verbinden met de wereld van organisatieadvies, is het initiatief van 19 vrouwelijke organisatieadviseurs om de Novib een vrijwillige, maar professionele bijdrage te leveren op het gebied van organisatieadvies. De organisatieadviseur staat niet op zichzelf en de wereld van organisatieadvies staat ook niet op zichzelf. Mijn pleidooi is een voortdurende verkenning en verdieping van de wereld van organisatieadvies. Ik hoop dat de verschillende netwerken voor organisatieadvies deze verkenning en verdieping aan willen gaan, meebewegend met de veranderende wereld.

*Anne-Marie Poorthuis is één van de initiatiefnemers van Netwerkimpuls, voor Netwerkorganiseren ([www.netwerkimpuls.nl](http://www.netwerkimpuls.nl)) en bestuurslid webcommunicatie van het NVOA ([www.nvoa.nl](http://www.nvoa.nl)).*