

## **De dynamiek van beroepsverenigingen**

Door Anne-Marie Poorthuis en Julien Haffmans

*Dit artikel is gepubliceerd in Management Consultant Magazine nummer 8 van december 2002 en in het NVOAnieuws nummer 3 van juni 2003.*

De dynamiek van beroepsverenigingen boeit ons. Dit komt voort uit onze betrokkenheid bij het vak, uit onze bestuurlijke activiteiten binnen het NVOA (het Netwerk Vrouwelijke Organisatie Adviseurs) en uit onze adviesopdrachten bij beroepsverenigingen. Wij ontmoeten bestuursleden van beroepsverenigingen die worstelen met de vraag hoe ze hun vereniging nieuw leven in kunnen blazen. Zij stellen ons vragen als "Hoe kunnen we leden meer betrekken? Hoe komt er beweging in onze vereniging? Hoe breiden we de groep actievelingen in de vereniging uit, onze leden stellen zich nu alleen op als consument? Hoe kunnen we voorkomen dat leden weggelopen naar andere netwerken"

In deze vragen vanuit beroepsverenigingen zijn we inmiddels een patroon gaan zien. Wij zien dat beroepsverenigingen drie gedaanten aan kunnen nemen, die naar ons idee niet los van elkaar gezien kunnen worden. De eerste gedaante is het levende netwerk waarin een beroepsgroep zich steeds opnieuw ordent; de tweede gedaante is het systeem van keuzes en normen, waarmee een beroepsgroep zich positioneert; de derde gedaante is het verband dat gezamenlijk zorgt voor het beroepsveld waarmee de beroepsgroep zich verbindt. Vaak leggen beroepsverenigingen zich toe op één gedaante en laten ze de andere gedaanten buiten beschouwing.

Bij het woord 'beroepsvereniging' komt meestal de tweede gedaante in beeld, het systeem van keuzes en normen ter positionering. Kenmerkend is dat dit soort beroepsvereniging het gehele beroepsveld wil omvatten en het beroepsveld naar buiten toe wil vertegenwoordigen. Daartoe moet het vak gedefinieerd en begrensd worden. De meeste van deze beroepsverenigingen hebben een indrukwekkend uitgewerkt systeem van normen voor de beroepsgroep ontwikkeld, veelal bedoeld als positionering naar opdrachtgevers, financiers en andere marktpartijen, en soms gerelateerd aan tuchtcolleges en toetsingscommissies. Deze normen vormen de basis voor de organisatie van beroepsopleidingen, geven de leden steun om zichzelf te positioneren in de markt en verbinden voorwaarden aan lidmaatschap. Individuele belangen en verschillen worden ondergeschikt gemaakt aan het primaire doel - belangenbehartiging voor en namens de gehele beroepsgroep.

De beroepspraktijken van bijvoorbeeld psychotherapeuten, veiligheidskundigen, fysiotherapeuten, artsen en maatschappelijk werkers illustreren de dominantie van deze tweede

gedaante. In elk van deze beroepsgroepen is lidmaatschap van de beroepsvereniging noodzakelijk om geregistreerd of gecertificeerd te worden. Veiligheidskundigen komen zonder certificering niet aan een baan; psychotherapeuten en fysiotherapeuten komen zonder registratie niet in aanmerking voor vergoeding door ziektekostenverzekeraars. Lidmaatschap van de beroepsvereniging is dus alles behalve vrijwillig. Deze beroepsverenigingen stellen daarnaast jaarlijkse bijscholingseisen. Dit betekent meestal dat geregistreeerde c.q. gecertificeerde beroepsbeoefenaren jaarlijks een bepaald aantal studiepunten moeten behalen om hun registratie te behouden. De beroepsvereniging stelt vast welke opleidingen punten opleveren. Veelal is het opleidingsaanbod beperkt, vallen de keuzemogelijkheden binnen de vastgestelde beroepsgrenzen en zijn de opleidingen niet vernieuwend. Ook worden de opleidingen vaak geleverd door personen en instellingen met een gevestigde positie binnen de vereniging. Voor beginnende beroepsbeoefenaren is dit geen probleem, voor ervaren mensen is de verplichte (en dure) bijscholing vaak een nutteloze en onbevredigende herhalingsoefening en een bron van weerstand tegen de beroepsvereniging.

Bij het woord 'beroepsvereniging' denken we minder snel aan de eerste gedaante: die van levend netwerk. Kenmerkend voor de gedaante van levend netwerk is dat leden elkaar vinden vanuit betrokkenheid bij een gemeenschappelijk professioneel thema en dat zij zich (al dan niet tijdelijk) daaromheen organiseren. Inspiratie en ontmoetingen vormen de voedingsbodem voor concrete acties, zoals projecten waaraan samen wordt gewerkt, voor intervisie en voor het verder ontwikkelen van de eigen professie. Deze beroepsverenigingen onttrekken zich aan begrenzing en toetsing, kiezen steeds nieuwe vormen en zijn flexibel van structuur. Opvallend veel beroepsnetwerken voor vrouwen, zoals bijvoorbeeld het NVOA, zijn zo georganiseerd. Deze beroepsverenigingen kiezen voor inclusiviteit en voor diffuse grenzen omdat zich juist op de grensvlakken van het vakgebied veel gelegenheden voordoen voor inspirerende ontmoetingen en samenwerking.

Op het grensvlak van het vakgebied zien we ook veel nieuwe levende beroepsnetwerken ontstaan die een bepaald aandachtspunt van het beroep, bijvoorbeeld creativiteit, al dan niet tijdelijk tot thema hebben gemaakt. Leden van deze netwerken zijn veelal actief en vullen hun lidmaatschap op eigen, dynamische wijze in. Veel organisatieadviseurs begeven zich in dit soort netwerken. Sommigen omdat zij zich principieel niet willen verbinden met een beroepsvereniging die het 'vak als ambacht' uitdraagt, met een vaste set van normen. Andere adviseurs kiezen voor deelname aan deze levende beroepsnetwerken als inspirerende aanvulling op hun lidmaatschap van een 'tweede gedaante' beroepsvereniging.

We zien een bepaalde dynamiek tussen deze twee gedaanten. Een dynamiek die versterkt en polariseert. Door strak vast te houden aan het systeem van keuzes en normen ontstaan er naast de meer gevestigde beroepsverenigingen steeds nieuwe netwerken, die binnen het

bestaande niet genoeg ruimte voelen en zich op eigen wijze willen laten zien. Veel nieuwe netwerken missen nog de diepgang, en als reactie versterkt de beroepsvereniging weer haar systeem van keuzes en normen en kijkt met minachting naar de levende netwerken. De gevestigde beroepsverenigingen verliezen hun inspiratie en raken in de greep van opportunisme en onvrede bij leden. Deze vinden elkaar in nieuwe netwerken, enzovoort. Wat hier mist is de zorg voor het gezamenlijke verband, 'het verenigen van het beroep' als gezamenlijke beweging. Het blijven hangen in polariteiten ontbeert de wijsheid van het zoeken naar samenhang en de mogelijkheid om binnen deze samenhang met polariteiten te spelen en hiervan te leren.

En hier komen we bij de derde gedaante van beroepsverenigingen. Deze derde gedaante is zeldzaam. Deze derde gedaante verbindt de eerste gedaante van het levende netwerk en de tweede gedaante van het systeem van keuzes en normen door zich te laten zien als het verband dat zorg draagt voor het beroepsveld van de beroepsgroep. De beroepsvereniging in deze gedaante zoekt voortdurend naar samenhang en benut de diversiteit binnen deze samenhang om in beweging te blijven. Bij een beroepsvereniging in deze gedaante komen, gevoed door inspiratie en betrokkenheid, steeds opnieuw de aandachtspunten in beeld op grond waarvan de beroepsvereniging steeds opnieuw haar keuzes en normen maakt en de beroepsgroep invulling geeft aan het beroep. Zo ontstaat een dynamische geheel, waarin de beroepsvereniging voortdurend transformeert.

In potentie zien we deze gedaante in beeld komen bij opleidingsinstituten, zoals het SiOO, de Baak, het IBO en Nyenrode. Door de invalshoek van beroepsgericht leren, maar met name door de leerruimte die deze instituten trachten te creëren, komt een voortdurend transformerend beroepsveld in beeld dat met onderzoekers, docenten, cursisten, bedrijven en beroepsverenigingen steeds opnieuw verkend, gekozen en verwezenlijkt wordt.

De kunst is om het beroepsveld met andere spelers in het veld tot een gezamenlijk speelveld te maken, waaraan ieder, gevoed door ontmoetingen, vanuit de eigen invalshoek kan blijven bijdragen. Wij zijn erg nieuwsgierig naar reflecties van de verschillende spelers in het veld van organisatieadvies. Hoe geven bestuurders sturing aan beroepsverenigingen in verschillende gedaanten? Hoe brengen opleidingen een beroepsveld in beeld? Hoe organiseren we betrokkenheid? Hoe bewegen organisatieadviseurs zich in een diversiteit aan beroepsverenigingen of beroepsnetwerken? Wat voor beroepsvereniging(en) wensen wij ons? Wat vinden we de moeite waard om voor te zorgen? Wij nodigen je van harte uit om je reflecties over de dynamiek van beroepsverenigingen te schrijven.

## De dynamiek van beroepsverenigingen 2

In het vorige nummer van Management Consultant Magazine is de beroepsvereniging verbeeld in drie met elkaar verbonden gedaanten, die samen een dynamische beroepsvereniging geven. Een beroepsvereniging, die blijft transformeren binnen het steeds veranderende beroepsveld. We hebben twee reflecties ontvangen van spelers in het veld van organisatieadvies. De eerste reflectie is van Gerhard Smid, een programmamanager, die het perspectief van Sioo beschrijft. De tweede reflectie is van Marjan Hoogendijk, een zelfstandig gevestigde organisatieadviseur die verwoordt wat voor beroepsvereniging zij zich wenst. Het thema 'de dynamiek van beroepsverenigingen' wordt afgerond door Anne-Marie Poorthuis.

## De dynamiek van beroepsverenigingen

### Het perspectief van Sioo

door Gerhard Smid

De socioloog Fincham leert ons dat organisatieadviseurs door prikkelende ideeën en adequate aanpakken in te brengen in hun cliëntsysteem een toegevoegde waarde hebben. Zij moeten hun klanten voor zijn, en fungeren als *warme terminals* in de (kennis)economie. Dit geldt in vergelijkbare zin ook voor interim-managers

Om die rol te kunnen spelen, gaan adviseurs en interimers associaties aan. De een acteert als eenpitter maar zoekt collega's in de buurt op, de ander verbindt zich aan een beroepsvereniging (OOA, ORM), weer anderen gaan een maatschap aan, de vierde sluit zich aan bij een bureau en dan zijn er tal van mensen die eigen associatievormen ontwikkelen, zoals bijvoorbeeld netwerken of via het internet.

De associatievorm beroepsvereniging is gericht op kwaliteitshandhaving en daarmee per definitie *defensief* (kwaliteit verdedigen) en *afschermend* (bepalen wie wel en wie niet aan criteria voldoet)(zie: Abbott). Een beroepsvereniging bepaalt wat relevante kennis is, en zet dat dan ook vast. Dit proces van canonisering is en kracht en zwakte. De herkenbaarheid neemt toe waardoor klanten toestromen. De prikkeling gaat er af en klanten wenden zich af op zoek naar nieuwe prikkels.

De associatievormen "bureau", maatschap" etc zijn gericht op voortdurende koppeling aan klantsystemen en proberen die relatie af te schermen voor anderen. Hier dreigt meegaan in de waan van de dag en kwaliteitsverlies. Minder geïnstitutionaliseerde netwerken (bijvoorbeeld "in de buurt") en internetassociaties zijn opener, maar zijn ook vluchtiger.

Hoe opereert een instituut als Sioo in deze dynamiek van vastzetten en vloeibaar maken, afschermen en openen, (af)sluiting en meebewegen, duurzaamheid en vluchtigheid? Dragen wij "zorg voor het beroepsveld" zoals Poorthuis en Haffmans menen? Volgens ons niet, maar we doen

wel wat anders wat daar op lijkt. Sioo is onderdeel van de *competences industry*. We zien onszelf als *enabler*, als een *development centre*, net als andere bedrijven die kapitaalgoederen voortbrengen. We zijn complementair aan de eerder beschreven processen. We zijn daarom *geheugen*, én *verkenner*. We geven door ons verzamelde bewezen ideeën en technologie door. We dragen ook bij aan vernieuwing van de bijdrage van adviseurs en interimers aan hun clientsysteem. We maken daartoe ruimte, we organiseren onszelf als ontwikkel- en kennisgemeenschap van organisatiekundigen en -adviseurs, als complement en soms als correctie op de associatievormen. We bieden een professioneel thuis waar men levenslang welkom is. Soms zijn we *volgend*. We kijken als neutraal platform naar wat anderen ontwikkelen, vragen hen als "docent" in een programma en maken de ontwikkelde kennis op die manier beschikbaar voor de goegemeente.

Ook nemen we het *voortouw*. We gaan actief op zoek naar adviseurs of bureau's die nieuwe aanpakken en ideeën in ontwikkeling hebben en we werken met hen samen om die tot wasdom te brengen. We zetten de schijnwerper op mooie nieuwe vondsten, die in de dynamiek van de beschreven associatievormen verloren dreigen te gaan.

We opereren als staf van Sioo voortdurend ook in het veld. Niet als concurrent van onze docenten, deelnemers of alumni, maar juist om goed gevoel te houden met de dagelijkse praktijk, om de spanningsvelden daarin aan den lijve te ervaren, en om de bruikbaarheid van inzichten en aanpakken in ogeschouw te nemen. Hoe kunnen we anders beoordelen of wat potentiële docenten aanreiken houdbaar en generaliseerbaar is? We doen eigen onderzoek en natuurlijk spelen we ook rollen in de uitvoering van programma's

Kortom, we zijn geheugen en verkenner, verzamelaar en beoordelaar, onderzoeker en uitvoerder. Opdat de vele mensen die ons het vertrouwen schenken dat zij via ons kunnen investeren in hun *professionele toekomstvastheid*, en niet blijven vastzitten in de vraagstukken van *gisteren*, de geëigende toegevoegde waarde in de *overarching management structure* (Fincham) blijven leveren. Dát is onze zorg.

Abbot, A. (1988). *The system of professions. An Essay on the division of labor*. Chicago: The University of Chicago Press.

Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies* 36:3 May 1999 pp.335-351

G. Smid is programmamanager bij Sioo, Interuniversitair centrum voor Ontwikkeling op het terrein van Organisatie- en Veranderkunde.

# 'Mijn werk mag door collega's gezien worden.'

door Marjan Hoogendijk

Wat voor beroepsvereniging wens ik me? Deze vraag uit het artikel van de vorige editie van management consultant inspireerde me. Een ideale beroepsvereniging moet veel meer zijn dan een kennis- en vaardighedenplatform of een legitimatie van vakmanschap. Als zelfstandig adviseur hecht ik grote waarde aan ontmoetingen met vakgenoten. In de uitwisseling van de problemen en uitdagingen waar onze klanten mee geconfronteerd worden en het bespreken van oplossingen of ondersteuning die we daarbij aanbieden creëer je een ruimer en helderder beeld van het speelveld waarin je opereert, dan iemand ooit alleen of zelfs binnen een bureau zou kunnen. Via de inbreng van de leden ontstaat overzicht en inzicht in het beroepsveld waarbinnen ieder afzonderlijk zich positioneert. Een beroepsvereniging wordt voor mij interessant als deze zich ook tot taak stelt om eigen theorie te maken, om nieuwe kennis te ontwikkelen. Hiervoor is het nodig dat er een dialoog tot stand komt tussen de leden. Net zoals Michelangelo het beeld bevrijdde uit het ruwe blok marmer, 'hij hoefde het er alleen nog maar uit te bikken', moeten leden elkaar bevragen om de theorie en de kennis uit de ervaring te bevrijden. Motieven, aannames, resultaten, dilemma's en paradigma's moeten zichtbaar worden gemaakt. En hoewel veel professionals er dol op zijn om over hun vak te praten kan toch niet iedereen van harte zeggen 'mijn werk mag door collega's worden gezien', terwijl dit de kern is waar het daarbij om draait. Het is niet vanzelfsprekend dat het gebeurt, omdat in het bevragen ook blinde vlekken worden belicht, 'schijnweten' afbrokkelt en opgebouwde status opzij moet worden gezet. Nieuwsgierigheid en leergierigheid bestaan vaak naast angst en onzekerheid. De emotionele barrière kan geslecht worden als het 'bikken' liefdevol gebeurt. Maar als het gebeurt groeit zowel de groep als het individu. Op vergelijkbare wijze kan de beroepsvereniging zich in haar speelveld positioneren door de buitenwereld; opdrachtgevers, collega's, concurrenten te betrekken in de dialoog. En vragen aan de orde te stellen als 'wat is maatschappelijk verantwoord adviseren', wanneer is adviseren 'te veel', waar sta je voor, waar ben je echt op uit, wanneer is een relatie tussen opdrachtgevers en adviseurs effectief en wanneer niet (meer). Op die wijze kan de beroepsvereniging een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van de professie. Wat mij verder intrigeert is het volgende. Vanuit mijn betrokkenheid bij het onderwerp 'kwaliteit' in organisaties ben ik er van overtuigd dat de dialoogbenadering veel meer op kan leveren voor het kwaliteitsproces dan externe dwang, regels en toetsing ooit kunnen bereiken. Controle leidt tot het voldoen aan regels. Teveel aandacht hiervoor leidt er al snel toe dat de minimumnorm ook het maximum niveau wordt. Een gedeelde interesse, gezamenlijk onderzoek en 'liefdevol kritische' houding tot elkaar leiden tot enthousiasme en kwaliteit. Maar tegelijkertijd heb ik vaak gezien dat externe dwang nodig was om tenminste de eerste stap te zetten naar bewustwording om de emotionele barrière te slechten. Zelfs de meest gemotiveerde groep of persoon heeft soms een stok achter de deur nodig om 'het goede' te doen. Voortreffelijkheid komt voort uit goede gewoonten volgens Aristoteles. Iemand (een interne of externe instantie) het recht geven om te 'zeuren' is naar mijn mening dan ook geen luiheid maar een heilzame methode om

wakker te blijven en ook bij een (emotionele) barrière de goede gewoonte niet te laten versloffen. Wat mij intrigeert is het volgende; zou een beroepsvereniging baat kunnen hebben bij een systeem van toetsing en controle? En zo ja hoe zou dat er uit kunnen zien? Is het 'liefdevol bikken' dat nodig is voor het ontwikkelen van professionaliteit op een zinvolle wijze in een systeem uit te werken voor de vereniging? Hoe zou dit er uit kunnen zien en wat zou hiervan het effect zijn?

**Marjan Hoogendijk is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur en werkt vanuit Kwaliteit.com Organisatieadvies**

## Dynamiek en verbondenheid

door Anne-Marie Poorthuis

Een mooie rol van een opleidingsinstituut dat het losmaken en blijven voeden van organisatieadviseurs en interimers tot levensdoel heeft gemaakt, maar een zeer triest beeld van beroepsverenigingen, organisaties en andere associaties van organisatieadviseurs en interimers, die zich blijkbaar richten op kwaliteitshandhaving, afschermen van anderen en zich verliezen in de waan van de dag. Individuele personen worden buiten de deur gevoed, excelleren en zijn voorbeeld, maar met het organiseren van eigen associaties laten we geen prikkelend voorbeeld zien aan onze klanten. Individueel losmaken en gevoed worden met de vraagstukken en mogelijkheden van de toekomst geven aan organisatieadviseurs en interimers blijkbaar geen handvatten om de eigen associaties zo te organiseren dat klanten deze ook als voorbeeld kunnen zien.

Kunnen we ons als beroepsvereniging alleen zichtbaar en betrouwbaar maken voor klanten als we normen formuleren? Krijgen we niet veel meer geloof van klanten als we een beroepsvereniging laten zien als een gezamenlijk verband waarin we voortdurend ruimte scheppen om met elkaar nieuwe ideeën en vraagstukken te delen, om met elkaar te oefenen en nieuwe verhoudingen te leren kennen en daarmee samen te werken aan een gezamenlijk beroepsveld. Een gezamenlijk verband waarmee we steeds opnieuw voorbeeld durven zijn en duurzaam vertrouwen kunnen geven aan klanten.

**Anne-Marie Poorthuis is initiatiefnemer van Netwerkimpuls, een werkverband van organisatieadviseurs, onderzoekers en leiders die werken vanuit de principes van netwerkorganiseren en systeemleiderschap.**

### **NVOA: een speler die andere spelers uitdaagt**

*door Lieke Hoogerwerf*

Het Netwerk Vrouwelijke Organisatie-Adviseurs (NVOA) viert dit jaar haar 25 jarig bestaan met het zichtbaar maken van haar ontmoetingskunsten. Een logische keuze voor een jarige die zich bewust is van haar kracht, daar van wil genieten, deze met anderen wil delen en zich verder wil versterken.

Het artikel over de dynamiek van beroepsverenigingen van Anne-Marie Poorthuis en Julien Haffmans helpt mij om nog eens verder na te denken over de positionering van het NVOA. Het geeft me houvast om het NVOA in breder perspectief te zien. Ik krijg een beeld van de beroepsvereniging als een geheel met een eigen gedaante en als deel van een groter geheel, namelijk als speler in een dynamisch beroepsveld. Een vraag die opkomt is: heeft het NVOA als beroepsvereniging inderdaad de gedaante van een levend netwerk, zoals de auteurs aangeven, of valt er meer te zien? En: wat wil het NVOA als speler in het beroepsveld?

Dat het NVOA een voorbeeld is van een levend netwerk staat voor mij buiten kijf. Een recente peiling laat zien hoe leden dat verwoorden: "inspirerend, netwerkarakter (halen en brengen), uitwisseling van kennis en ervaringen, open en zonder concurrentie, diversiteit aan leden, experimenteren, sociale bewogenheid, speels". Lidmaatschap van het NVOA is een uitnodiging aan leden om de professionaliteit als organisatieadviseur te versterken. Aan dit lidmaatschap zijn geen normen verbonden, wat zich weerspiegelt in een enorme diversiteit aan invalshoeken onder de leden. Dat maakt het leren van en met elkaar niet altijd even makkelijk. Het risico is dat contacten vluchtig worden en dat opportunisme het wint van professionaliteit. Of dat een sfeer ontstaat van 'aardig doen tegen elkaar' en heikele discussies vermeden worden. We werken er hard aan om weg te blijven uit deze valkuilen. Wat ons daarbij helpt zijn hoge eisen die de meeste vrouwen stellen aan de kwaliteit van samenwerking en de sterke gerichtheid op samenhang, groei en beweging. Dat vertaalt zich in een fikse inzet om daar zelf aan bij te dragen, om er welbewust voor te zorgen dat er professioneel gezien echt wat te brengen en te halen valt.

Wat we daarbij inzetten is het werkpatroon dat het NVOA ontwikkeld heeft. Centraal daarin staan de thema's, zoals het jaarthema, vakgerichte thema's en maatschappelijke thema's. Elk thema heeft één of meer initiatiefnemers, die weer anderen betrekken bij het werken aan het thema. Een thema geeft ruimte om boeiende contacten op te doen met 'verwanten' en daar van te leren. Een thema nodigt uit om samen te werken, bijvoorbeeld aan het voorbereiden van een thema-avond of een verdiepingsweekend, en om elkaar aan te spreken op professionaliteit en om kwaliteit neer te zetten. Betrokkenheid van leden is de basis voor het werken aan thema's. De infrastructuur van bijeenkomsten, een nieuwsbrief en een verbindende website ondersteunt dit.

Door met haar ontmoetingskunst naar buiten te treden positioneert het NVOA zich in eerste gedaante van een levend netwerk, vol halen en brengen met diepgang. En deze positionering is tegelijkertijd een aanzet tot de tweede 'systeemmakende' gedaante van het NVOA. Aansluitend bij de



leden die in toenemende mate zoeken naar beproeving van de eigen professionaliteit, gaat het NVOA gericht werken aan haar tweede gedaante. Een gedaante die de leden aanspoort tot keuzen maken, tot normen zoeken voor het eigen handelen en tot gezamenlijke zichtbaarheid in het veld. De NVOA zoekt daarbij eigen vormen, zoals de zogenaamde acquisitiemarkt, waar ter plekke gecreëerde teams van adviseurs ten overstaan van elkaar acquisitiesprekken voeren met een (liefst echte) opdrachtgever en een opdracht proberen te contracteren.

Tenslotte zie ik voorzichtige bewegingen om tevoorschijn te komen in de derde gedaante, waarbij het NVOA gericht zorg draagt voor het beroepsveld. Actuele thema's zoals 'ontmoeten' en 'maatschappelijke bewogenheid' zijn concrete initiatieven binnen het NVOA om via onderzoek- en samenwerkingsprojecten bij te dragen aan het brede veld van organisatie-advies.

Daarmee kom ik op de vraag wat het NVOA wil als speler in het beroepsveld. Lange tijd was het NVOA een min of meer afwezige speler, amper zichtbaar voor andere spelers. Daar hebben we inmiddels verandering in gebracht. Het laatste wat het NVOA echter wil, is verzeild raken in polariserende en vastzettende dynamiek met spelers die zich in andere gedaanten laten zien en daarbij geen ruimte laten voor het NVOA. Wat we wel willen is een speler zijn die andere spelers in het veld van organisatie-advies uitdaagt en uitnodigt om ook zichtbaar te worden met de eigen keuzes en bewegingen. Een speler zijn die zin heeft om te stoeien met andere spelers rond lastige beroepsvraagstukken, zoals imago, integriteit en maatschappelijke waarde. Als dat tenminste gebeurt vanuit de gedachte dat ieders positie een relevante invalshoek laat zien in het brede veld van organisatie-advies. Vanuit de verwachting dat het veld daarbij gebaat is. Kortom, het NVOA, levend netwerk met diepgang, zoekt speelmakkers.

*Lieke Hoogerwerf is partner Netwerkimpuls en bestuurslid NVOA*

## **Professionalisering staat hoog in ons vaandel**

*door Henk Slijderink*

Met veel belangstelling heb ik kennis genomen van het artikel van Anne-Marie Poorthuis en Julian Haffmans "De dynamiek van beroepsverenigingen" in het voorlaatste nummer van MCM. Het model met de drie verschijningsvormen is aantrekkelijk en nodigt je uit om dit ook eens toe te passen op de eigen club. Aan de andere kant weet je op voorhand dat geen van de drie verschijningsvormen een natuurgetrouwe illustratie zal opleveren van de eigen situatie. Toch wil ik bij mijn kanttekeningen graag gebruik maken van het model. Op voorhand durf ik de stelling te poneren dat wij als OOA een mix willen zijn van de eerste en de tweede verschijningsvorm.

Ter onderbouwing hiervan wil ik, evenals de auteurs, beginnen bij de tweede verschijningsvorm: "Het systeem van keuzen en normen ter positionering". Het feit dat ik in het bestuur de portefeuille professionalisering bekleed, zal hieraan wel niet vreemd zijn.

Moet een beroepsvereniging als de OOA zich bezig houden met keuzen en normen? Mijn antwoord hierop is een volmondig ja. Een beroepsvereniging is een vereniging van beroepsbeoefenaren. Het is derhalve de moeite waard om te onderzoeken wat de leden – behalve de titel van (organisatie)adviseur – bindt en onderscheidt en vervolgens het gemeenschappelijke te benoemen en te positioneren. Dit betekent ook het verkennen van de grenzen van het gemeenschappelijke en het beantwoorden van vragen als: wat wel en wat niet? en: wie wel en wie niet?

Dit proces van zoeken en definiëren is legitiem. De ellende begint vaak daarna. Het gemeenschappelijke wordt uitgebouwd tot een bastion met hoge en dikke muren, dat de ingezetenen een gevoel van veiligheid moet verschaffen en ongewenste vreemdelingen buiten de deur moet houden. Een aantal bijverschijnselen zijn meestal het gevolg:

- Hoe hoger de muren, hoe begerenswaardiger misschien de entree, maar hoe groter de kans op een desillusie voor nieuwe bewoners.
- Er ontstaan verschillen tussen de ingezetenen: vernieuwingsgezinden krijgen het steeds meer benauwd, conservatieven besteden steeds meer aandacht aan de instandhouding van het bastion door uitbreiding en verfijning van wet- en regelgeving en er ontstaat een grote groep van passieven. Met een aantal van deze verschijnselen worstelt de OOA ook regelmatig. Vaak is hierbij meer sprake van papieren tijgers dan van werkelijke vakontwikkeling.

Het huidige OOA-bestuur heeft daarom professionalisering hoog in het vaandel staan en wil met voortvarendheid het “professionaliseringsgebouw” van de Orde verder vormgeven en inrichten, maar wil daarbij de beschreven negatieve bijverschijnselen zoveel mogelijk voorkomen. Het bestuur doet dit door:

- Het gebruik van transparante en flexibele bouwmaterialen. Een goed voorbeeld hiervan is de in de vorige algemene ledenvergadering goedgekeurde versie 2.0 van de BoKS. Via de websites van de Orde en van MCM kunnen leden en niet-leden hiervan kennis nemen en hierop commentaar leveren. Het is uitdrukkelijk de bedoeling dat de BoKS het karakter heeft en houdt van “living document”.
- Het presenteren van professionalisering, niet als een stelsel van wetten en regels met strenge sancties, maar als een uitnodiging tot deelname aan een nuttig en aantrekkelijk leerproces. Voorbeelden hiervan zijn: de recent ontwikkelde BoKS-workshop, alsmede de workshop Gedragscode, te volgen door nieuwe leden van de Orde, waarin de deelnemers niet worden geëxamineerd op hun kennis van beide documenten, maar worden uitgenodigd om met elkaar te reflecteren op het eigen professionele handelen. Ook de bijeenkomsten rond het jaarthema “Maatschappelijk verantwoord adviseren” alsmede de klassieke Orde-kroonjuwelen ICC en Proview zijn goede illustraties van professionaliseringsactiviteiten in de vorm van een gemeenschappelijk leerproces.

Professionalisering dient de kernactiviteit, het centrale baken te zijn van een beroepsvereniging. Het werken daaraan mag echter nooit leiden tot discussies in de trant van: “Wie is hier de echte organisatieadviseur?” Professionalisering dient ruimte te bieden aan de leden en een referentiekader

te vormen voor een verenigingsbrede discussie, waarbij alle leden van harte welkom zijn ongeacht achtergrond of vakspecialisatie.

Hier wil ik graag een overstap maken naar de eerste verschijningsvorm van de beroepsvereniging: "Het levende netwerk".

Behalve aan het convergerende effect van alle activiteiten gericht op de ontwikkeling van het professionaliseringsproces, wil de Orde ook aandacht besteden aan de verdere uitbouw van de vereniging tot een ontmoetingsplaats voor leden en niet-leden. Hier moet plaats zijn voor aankomende en ervaren adviseurs, voor vakspecialisaties en werkgebieden, voor studie en bezinning, voor het leggen van werkcontacten en voor projecten.

Een prachtig voorbeeld is het Netwerk de Ondernemende Adviseur (NDOA) dat is ontstaan na de terugkeer van de ZOA in de OOA. Dit netwerk biedt een platform voor een grote variëteit aan zelfstandig gevestigde adviseurs en kleine bureaus. Maar ook langer bestaande groeperingen als het Netwerk Gezondheidszorg en de Regionetwerken passen uitstekend in het concept "Levend netwerk". Het bestuur wil deze ontwikkeling bewust stimuleren en is daarom op dit moment ook in gesprek met nieuwe groepen en netwerken van adviseurs over een mogelijke toetreding tot de Orde, zonder de gesprekspartners de indruk te geven dat zij in een Procrustes-bed terecht zullen komen.

Ik weet niet of de OOA door de combinatie van de elementen van de eerste en de tweede verschijningsvorm automatisch in de derde categorie terecht komt. Wellicht is deze variant, conform de voorbeelden van de auteurs en de reactie van de SIOO, vooral toegesneden op opleidingsinstituten. In ieder geval wil de OOA door de keuzen die ten grondslag liggen aan de huidige koers, uitgroeien tot een aantrekkelijke open beroepsvereniging met een sterke professionele ruggengraat.

*Henk Slijderink is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur en bestuurslid OOA*