

## RONDE-TAFELGESPREK

# Nestoren kijken terug op het adviesvak

## Een bijdrage leveren in gebrokenheid

*Drs. L.I.A. de Caluwé (1950) is sociaal psycholoog. Hij werkte als trainer en adviseur van onderwijsmanagers bij het Katholiek Pedagogisch Centrum. Sinds 1988 werkt hij bij Twijnstra Gudde. Hij adviseert in alle denkbare sectoren en branches en met name over en bij kwesties waarbij de factor mens en verandering kernbegrippen zijn.*



L.I.A. de Caluwé en Hans Vermaak

*Drs. J.G. Vermaak (1961) studeerde natuurwetenschappen en organisatiepsychologie in Utrecht en Florida. Sinds 1993 werkt hij bij Twijnstra Gudde en is daar actief als adviseur op het gebied van organisatie-ontwikkeling en strategievorming, met name binnen professionele organisaties.*

Binnen twee dagen was het geregeld: Max Rubinstein, Wessel Ganzevoort, Hans van Londen en Miel Otto waren enthousiast om onder leiding van Maarten van Gils te praten over vijftig jaar adviestraditie. De selectie was bewust eenzijdig: mannen met veel ervaring met een liefde voor organisatie-ontwikkeling en een gezicht in de branche. Introducties waren overbodig, bijpraten echter niet: men had elkaar tijdens niet meer gezien. De centrale vraag voor de discussiebijeenkomst was: 'Wat zijn de waardevolle constanten inzake organisatiedenkbeelden en adviesbenaderingen van de afgelopen vijftig jaar'. Wij noteerden markante uitspraken en gedeelde conclusies, alle geuit à titre personnel in een gemoedelijke sfeer.

## 1. De kloof

'Van oudsher worden organisaties voorgesteld alsof ze buiten ons zelf staan', start Ganzevoort. 'Alsof mensen erin zitten en iemand anders ze bezit. De werknemers moeten klussen uitvoeren, gemotiveerd door macht, inkomen en status. Dit denkbeeld is de laatste vijftig jaar niet doorbroken. Er dient zich inmiddels wel een sprankelender idee aan: organisaties als collectieve projecties van het ego van mensen, vanuit een gedeeld superego, als expressie van wat ze verlangen. In dergelijke organisaties staat 'willen' centraal in plaats van 'moeten'. De twee denkbeelden staan tegenover elkaar, gescheiden door een kloof.

'Adviseurs trachten die kloof naar het nieuwe paradigma te overbruggen door middel van concepten als 'de lerende organisatie' en 'empowerment', die de individuele wil weer vrij en legitiem moeten maken', aldus Ganzevoort. Concepten die voortborduren op de methode van organisatie-ontwikkeling, geboren in de jaren zestig. Rubinstein: 'In 35 jaar is er een rijk scala aan con-

cepten ontstaan, van de ontwikkelingsmodellen van Bateson (zelfconfrontatie-technieken) in de jaren '60 tot Senge in de jaren '90.

Ze worden echter maar mondjesmaat toegepast. Ondanks modische empower-taal in allerlei nota's worden gedragswetenschappelijke uitgangspunten maar zeer beperkt geïntegreerd in advieswerk. In de werkelijkheid van alledag wordt die kant van het vak door opdrachtgevers minder gewaardeerd en betaald dan de strakke, op kosten gerichte doorlichtingen.' De ontwerpbenadering vol met structuur- en systeemoplossingen domineert.

Deze teleurstellende ervaring wordt rond de tafel gedeeld. Maar ook adviseurs dragen hun steentje bij aan de gedragswetenschappelijke armoede in advieswerk. Voelen de meeste adviseurs zich niet het gemakkelijkst bij een rationele ingenieursachtige adviesrol? 'Ik worstel vele jaren met de verhouding tussen emotionaliteit en rationaliteit', meldt Van Londen. 'Het denken van opdrachtgevers en adviseurs richt zich op de rationele bovenstroom. Mij houdt bezig wat je als adviseur kan en moet betekenen ook ten aanzien van de emotionele onderstroom. Het is me nooit gelukt beide kanten van het vak goed te integreren.'

Zo verschijnen de hoofdthema's van de middag: de kloof in organisatieparadigma's tussen 'moeten' en 'willen', de kloof in adviesbenadering tussen 'ontwerpen' en 'ontwikkelen', en de kloof in adviesrol tussen 'rationeel' en 'emotioneel'. De nestoren verkenden bruggen over de kloven. Het zoeken naar die bruggen is waarschijnlijk de belangrijkste constante in decennia advieswerk.

## 2. Het integrale veranderingsmodel?

Van Londen: 'Het management waar ik veel mee werk, vertegenwoordigt een erg masculiene maatschappij, onafhankelijk of er mannen of vrouwen in zitten. Daar geldt de wet van de grote flinkheid. Als daar emotionaliteit wordt ingebracht, wordt dat meteen afgestoten. Men onderschrijft dat de emotionele kant weliswaar belangrijk is, maar negeert deze vervolgens even zo goed. Veranderingsprocessen verlopen daardoor veel moeilijker. Beide kanten goed begrijpen is niet goed gelukt. Ze beschouwen als dichotomie levert niet veel op. Maar ze conceptueel integreren is ook onbegonnen werk.' Ganzevoort: 'Pralhad is een van de weinigen die een leuke aanzet heeft gegeven tot conceptuele integratie. Niet meer de klassieke SWOT-analyse en het outside-in-denken, maar het inside-out-denken over competenties, ambities, ziel, identiteit. Dat bouwt overigens in mijn ogen voort op de klassieke organisatie-ontwikkeling.'

Maar ook met Prahalad's concepten kun je niet altijd uit de voeten. Van Londen: 'Om eerlijk te zijn: het lukt me gewoon niet de samenhang tussen alles te begrijpen. Ik zou het wel willen, maar ik denk dat het niet kan. Veel onzekere adviseurs proberen het met verve. Tevergeefs, meen ik.' De gespreks-

partners lijken het eens: er is niet één integraal veranderingsmodel en het zal er ook nooit komen. *Het* model bestaat niet.

Wellicht komt de kloof wel voort uit het Westers dualisme: het óf-óf denken. De queeste naar het ultieme model is daarmee per definitie gedoemd te mislukken: dat model zou wederom alle andere uitsluiten. Moeten we niet meer denken in én-én, meer open en meer situatief? Otto: 'Vanuit de wens om het gebeuren te begrijpen moet onze constante zorg zijn: heb ik alles benoemd? Je kunt je een beeld vormen van wat er op het plein gebeurt, als je alle steegjes erheen bewandelt. En dan zien we verschillende rationaliteiten en verschillende emotionaliteiten in plaats van één. Niet strijdig, maar allemaal een glimp biedend van de complexiteit. Ik merk het als ik bedrijfsleven-adviseurs meeneem de overheidswereld in. Als ze vasthouden aan een organisatie-model van monocentralistische macht die zich inzet voor efficiency, dan gaan ze ten onder aan verbijstering. In de non-profit kun je met een model van multicentraliteit van macht en een streven naar politieke legitimatie een stuk beter uit de voeten. Wisselen van gezichtspunt, dus.'

Ganzevoort: 'Je ziet hoe oude paradigma's zich in stand houden door taal en begrippen van andere denkrichtingen te annexeren.' Hierdoor versmalt het aantal zienswijzen zich weer. Empowerment wordt dan ineens een variant van 'delegeren naar het laagste niveau'. 'Repressieve tolerantie' noemt Rubinstein dat. 'Rationaliteit is een vervreemdende, maar ook sterk geldende en verslavende ideologie', moppert Ganzevoort. Enig verzet lijkt terecht. 'Het wordt steeds belangrijker om je bewust te worden van je voorkeurstheorie of je favoriete manier van kijken en dan met opzet andere theorieën en kijkrichtingen uit te proberen', vat Van Gils samen. Veranderen wordt een permanent gebeuren. Ingrijpen op zeer verschillende manieren is aan de orde van de dag. Management en leidinggeven zijn synoniem geworden. Versterkte aandacht voor denken in processen en ontwikkeling wordt meer gemeengoed. En nieuwe denkbeelden brengen altijd leven in de brouwerij.' 'In dat opzicht zijn de 'hypes' een gunstig constant gegeven gedurende de 50 jaar adviestraditie', vult Rubinstein aan.

### 3. Adviseurs leren van $\beta$ naar $\alpha$

Hoe verrijkten de nestoren hun eigen zienswijzen eigenlijk? 'Als ik naar een enerverend en leerzaam moment kijk in mijn loopbaan, dan was dat mijn eerste sensitivity training', zegt Otto. 'Dat is voor mij een blijver geworden.' Van Londen ziet als belangrijkste moment zijn sabbatical leave in de jaren '70 in de VS, toen hij in een training terecht kwam gegeven door Levinson en andere psychologen. Twee voorbeelden van  $\beta$  mensen die de  $\alpha$  kant op groeien. Bij Rubinstein was dat andersom. Als gedragswetenschapper kwam hij in de leiding van een technisch bureau. 'Het heeft mij enorm geholpen om met de

technische georiënteerde adviseurs mee te lopen. Ik heb daar veel van geleerd. Als je gedragswetenschappers wil opleiden tot adviseur, moeten ze zich in de primaire processen van organisaties verdiepen. Dat moeten ze snappen en aanvoelen', stelt hij. 'Een gedragswetenschapper die werving en selectie doet, zal nooit een huisadviseur worden.'

De stelling ontmoet bijval. Ieder ervaart hoe zijn werk er beter van werd toen hij zich verbreedde tot een  $\alpha$  én  $\beta$  man. De ontwikkeling van  $\beta$  naar  $\alpha$  wordt als makkelijker gezien dan die van  $\alpha$  naar  $\beta$ . Van Londen: 'Ons kantoor zat in de jaren '70 erg in de harde kant van het vak. Wij hebben toen gedragswetenschappers in huis gehaald. In zekere zin denk ik dat organisatiekunde vooral een gedragswetenschap is. Toch ging dat fout. We durfden ze niet naar de klant te laten gaan. Weinig gedragswetenschappers bleken bij klanten goed geaccepteerd te worden, zeker als het ging om Raden van Bestuur. Het klikt, denk ik, pas als de gedragswetenschap geïntegreerd is met de harde kant van het vak. Maar veel van die  $\alpha$ -mensen hadden daar geen interesse in. Boekhouden was vies. Het was voor ons beter geweest om onszelf als  $\beta$ -mensen bewust te worden van en te trainen in gedragswetenschappelijke methoden. Dat is later ook gebeurd.' Ganzevoort en Rubinstein: 'Beginnende adviseurs met een  $\beta$  achtergrond ontlenen enige zekerheid aan de ordelijke zekerheid van een Cartesiaans wereldbeeld, waarin alles in cijfertjes uit kan worden gedrukt. Maar met de jaren ontstaat vaak vanzelf een interesse in hun eigen emotionaliteit en in gedragswetenschappen.' De ontwikkeling van  $\beta$  naar  $\alpha$  loopt als het ware parallel aan de levensfasen van de betrokkenen.

'Klopt 100% met de huidige leertheorie', meldt Otto. 'Je leert het best door reflectie op eigen handelen en eigen ervaring. Action learning is daar een goed voorbeeld van.'

Het beeld van de 'reflective practitioner' wordt onderschreven. Reflectie op jezelf in verhouding tot de context, is de definitie van leren. Otto vervolgt: 'Je leert door de vragen en onzekerheden die je hebt. Doordat je het niet meer zeker weet. In veel opleidingen wordt niet geleerd. Los van de praktijk krijg je de ene na de andere zekerheid aangeboden. Ook studenten dragen daaraan bij. Nadat ik mijn studenten een dag lang vragen en gezichtspunten aan heb geboden, zeiden ze: 'wil je me nou eindelijk je aanpak eens vertellen'. Het gaat er juist niet om om meer informatie in de 'lege' student te pompen, het gaat er om de overvolle geest van studenten een stukje te legen zodat er weer ruimte is voor echte vragen. Het gaat erom hun onzekerheid ook af en toe eens te vergroten. Klaslokalen en klassikale opleidingen zijn situaties die tot proppen schieten uitnodigen, niet tot leren.' 'Er wordt veel te veel geld gestopt in verkeerde instrumenten, zoals management-opleidingen', valt Van Londen bij. En Otto concludeert: 'Om de ruimte te scheppen voor echte leervragen, zijn drie voorwaarden nodig: veiligheid, vrijheid en respect. Het is tenslotte eng om in onzekerheid te leven. Die drie voorwaarden ontbreken vaak in het klassieke klaslokaal.'

## 4. Adviesrollen: magiërs en mystici

‘We praten over onze worsteling met de kloof tussen ratio en gevoel, tussen moeten en willen. Over hoe we omgaan met gebrokenheid. Dat is interessant, maar niet exclusief voor ons als adviseurs’, zegt Rubinstein. ‘De gebrokenheid is realiteit, is normaal en zal een blijvend gegeven zijn in ons en in onze klanten. Is een synthese wel nodig? Ik denk dat de tijd van grootse ideeën, de grote oplossingen voorbij is. Het gaat erom een bijdrage te leveren in die gebrokenheid, iets complementairs aanbieden. Elke keer weer helpen om betekenis te ontdekken, om een stap vooruit te zetten. Ik heb met andere woorden wel behoefte aan andere manieren van kijken als wisselend ‘Leitmotiv’, niet als constante waarheid.’

Ganzevoort: ‘Ik gebruik wel eens het onderscheid tussen de magiër en de mysticus. De magiër is diegene met behoefte aan controle, met truukjes en kunstjes, met hypes en toverstokjes. Hij snapt hoe alles in elkaar zit. De mysticus is bezig met, ogenschijnlijk, kleine dingen. Hij is oordeellozer. Hij is aanschouwend, kijkt naar binnen. En biedt mensen om hem heen de inspiratie dat ook te doen. Ze zijn beide onderdeel van ons vak. Ik zie soms alléén de kunstjes: dat heet servicing.’ Otto knikt instemmend. Hij maakt onderscheid tussen kunstjes, kunde en kunst.

Kunstjes zijn wel nodig, maar het kiezen van het kunstje is een kunde en is onlosmakelijk deel van het adviesvak. Kunst ontstaat als de mystiek mede een rol mag spelen. ‘Maar ambachtelijk reparatiewerk doen is niet vies en hoort bij het vak. De noties van dit gesprek gelden ook voor de loodgieter.’

Een bijdrage leveren in plaats van dé oplossing, niet altijd eigenwijs zijn maar ook stil en aanschouwend: wordt de adviesrol niet wat te klein en bescheiden? Nee, meent het gezelschap. Van Londen komt met een voorbeeld. ‘Laatst kwam ik een oude klant tegen die tegen me zei: ‘Hans, toen heb jij dat en dat gezegd en daar heb je ons een geweldige dienst mee bewezen. Dat was een doorbraak.’ Ik kon me niet herinneren dat ik zoiets gezegd had. Ik ben me er niet van bewust. Vermoedelijk heb ik het ook niet gezegd. En in elk geval lag dat toen buiten mijn opdracht. De slotsom voor mij is dat ik dat effect niet voorzien heb. En ik kan dat dus niet begrijpen. Dus doe ik eigenlijk maar wat.’ Het voorbeeld is meteen herkenbaar. Van Gils: ‘Pas achteraf kan je wellicht snappen wat er is gebeurd. Hoewel je toen lijfelijk in de situatie aanwezig was.’ Rubinstein nuanceert: ‘Dingen gebeuren en ik beweeg me daarin in mijn nietigheid. Ik doe wat ik dan als zinnig zie. Er zit toevalligheid in ons optreden, maar we moeten wel streven naar een causaal verband tussen handelen en effect. Anticiperend vermogen op effecten is nodig; dat is veranderkunde. De pretentie is dat we bezig zijn de verandering te besturen en die pretentie moeten we niet het raam uit gooien’ Van Londen opponeert: ‘Je moet alle kennis en methodologie gebruiken, maar achteraf hoor je andere dingen over wat

echt geholpen heeft. Je grijpt in, maar je weet niet wat er uit komt. De wens om te sturen en te beheersen is misplaatst'.

'Sturen is niet het goede woord, condities scheppen is beter', meent Otto. Hij ziet de rol van de adviseur als iemand die een nieuwe eigen sfeer creëert, waardoor er iets nieuws kan ontstaan. De adviseur schept de ruimte waarin een klant zich van dingen bewust kan worden. Hij is geen probleemoplosser, maar schept mogelijkheden voor oplossingen. Otto: 'De adviseur roept een time-out op, die aan de criteria voldoet van vrijheid, veiligheid en respect.' Ganzevoort: 'Adviseurs denken dat ze alle ruimte in moeten vullen met interventies, de kunst is ruimte te creëren voor nieuw gedrag' 'Je hebt je intuïtie op basis van ervaring en die vertelt je hoe de condities te scheppen voor verandering. Een klant voelt die condities haarfijn aan. Die ervaart je optreden als anders dan hij gewend is, maar tegelijkertijd toch integer en authentiek. Veranderingen beheersen is inderdaad een te sterk begrip, condities regisseren is beter', concludeert Rubinstein. Maar we verkopen onze professie pretentiever, bekennen de nestoren. De nadruk ligt op de beheersbaarheid, stuurbaarheid. Dat verkoopt tenminste. Ganzevoort: 'Er komt geen klant langs die zegt 'Kunt u ons veiligheid, vrijheid en respect bieden zodat wij onze eigen oplossingen kunnen ontdekken'. Jammer, eigenlijk.

## 5. Dicht langs elkaar heen praten

Van Gils richt de aandacht van het gezelschap op de adviessituatie: 'Het wordt blijkbaar steeds essentiëler te beseffen dat adviseur en klant in een gemeenschappelijk proces zitten. In de persoonlijke ontmoetingen worden betekenissen gecreëerd. In taal, in discussies. De kunst is om als adviseur niet met je hoofd in je modellen te zitten. Er is nog geen organisatie veranderd door modellen. Verandering begint in gesprekken, in wat er tussen mensen gebeurt. En daar hoort de aandacht van de adviseur op gericht te zijn. Ganzevoort valt bij: 'Dat ondergraaft ook dat gekke idee van maakbaarheid. Ik hoor hier het constructionisme: de werkelijkheid wordt in concrete settings in taal geconstrueerd?' Van Londen: 'Het helpt niet als je als adviseur aan een klant wil overbrengen hoe jij denkt. Het gaat erom dat je samen in gesprek bent over de klant zijn agenda.' Otto is het daar mee eens, maar benadrukt dat dat alleen gebeurt bij gelijkwaardigheid van adviseur en klant, wanneer er respect is en een echt gesprek. 'Veel adviseurs zitten in een afhankelijke, ondergeschikte rol en veel bureaus zitten in de service-industrie en 'outsourcing'. Daar gaat het om kunstjes op bestelling en gaat dit dus niet op.'

Het gesprek richt zich op taal. In het adviesvak is altijd veel aandacht geweest voor communicatie, nieuw is de aandacht voor taal: dat hetzelfde woord allerlei verschillende betekenissen kan hebben. Ganzevoort: 'Ons vak bestaat uit woorden, waarvan we niet afspreken wat we eronder verstaan. De een meent

dat 'structuur' alles is wat er geregeld moet worden, de ander beschouwt het als het relatiepatroon tussen functies. We zijn daar heel onzorgvuldig in.' Rubinstein: 'Het wordt er niet beter op met de taalvervuiling: de belasting meent tegenwoordig klanten te hebben'. Andere voorbeelden vliegen over tafel: de politie die een product heeft, de gemeente Eindhoven die zichzelf als concern ziet. Moeten we tot eenduidige definities komen? Otto: 'Als we bij SIOO spraken over taal in het vak, dan werden het Poolse landdagen, waarbij je je gaandeweg afvroeg of we het vak niet moesten opheffen. Het is geen oplossing alles te definiëren, maar je zou wel in de klant - adviseur relatie taal moeten ijken. Je wil toch weten of je elkaar verstaat.' Van Londen valt bij: 'Vergeet niet dat taal zowel een inhoudelijke als een procesmatige betekenis kan hebben'. Hij citeert Tannen: 'Een vrouw zegt 'De lamp is stuk, verdorie', en haar man antwoordt dat hij die zal vervangen. Waarna de vrouw zegt: 'Ik wil helemaal geen oplossing, ik wil alleen dat je in de buurt bent en luistert'. Van Londen concludeert: 'Je zal taal wel moeten ijken binnen gesprekken om tot begrip te komen'. Het gezelschap concludeert dat een citaat van Vollebergh het goed samenvat: 'Communiceren is zo dicht mogelijk langs elkaar heen praten'.

## 6. De relatie tussen rode potlood en expansie

'Ik heb altijd gedacht dat organisaties een golvende ontwikkeling vertonen', zo snijdt Van Londen een nieuw onderwerp aan. 'Soberheid volgt op groei en vice versa. Maar ik geloof daar niet meer in. Racecoureurs blijken tegelijkertijd hun rem- en gaspedaal te gebruiken. Daar kunnen we van leren. Expansie en het rode potlood zijn tegelijkertijd te managen. Wijers heeft dat ook begrepen en praat het gedachtengoed van Schumpeter, creatieve destructie, na in de nationale politiek. Het is de kunst zijn verhalen op landsniveau (technologische vernieuwing naast duimschroeven), te vertalen naar grote ondernemingen.' De paradox wordt herkend, de conclusie allerminst. Van Londen en Otto ervaren aan den lijve hoe je als hoogleraar uit de adviespraktijk (de tweede generatie hoogleraren) als vreemde eend in de bijt van de hoofdstroom onderzoekshoogleraren wordt ervaren: vernieuwing wordt niet gemakkelijk naast oude gevestigde benaderingen geaccepteerd. 'Je merkt het in kleine dingen, bijvoorbeeld dat je geen gratis koffie kan verstrekken aan cursisten die 20.000 gulden voor jouw cursus betalen.' Geen wonder dat veel universiteiten ertoe beslissen onderzoeksscholen op te richten die op hun eigen eiland vernieuwing demonstreren, terwijl de oude vakgroepen met efficiency-verbeteringen bezig zijn van het aloude onderwijs. Ganzevoort beaamt: 'schem hybride organisaties waarin in losstaande delen de vernieuwing kan plaatsvinden. Dan krijgt vernieuwing een kans. In de loop van de tijd kan het geïntegreerd - en going concern - worden. En zelfs dan nog is het moeilijk. Ik ben nog steeds ervan overtuigd dat echte grote vernieuwing(en) moeilijk in hetzelfde tijdsbestek en onder dezelfde omstandigheden kunnen plaatsvinden als sanering of zelfs als

incrementele verbeteringen zoals bij kwaliteitszorg of kostenreductieprogramma's. Dan blijkt volgtijdelijkheid toch het gemakkelijkst.'

Drie gedachtenscholen dus over het management van expansie en het rode potlood: tegelijkertijd door dezelfde mensen, tegelijkertijd in verschillende delen van een hybride organisatie, of sequentieel door dezelfde mensen zodra de organisatie in een nieuwe levensfase is beland. De heren zijn het voor de verandering niet eens.

## 7. De tragiek van de individuele werknemer

Eerder werd gesproken over het belang van veiligheid, vrijheid en respect. Dat lijkt makkelijk bij expansie en vernieuwing, maar hoe zit dat in de tijden dat het rode potlood regeert? Van Londen: 'Je ziet mensen steeds meer hun veiligheid ontlenden aan hun 'employability' in plaats van aan hun organisatie. De jeugd is trouw aan de organisatie terwijl ze tegelijkertijd van plan is binnen vijf jaar weer te vertrekken. Veiligheid komt bij de 'nieuwe werknemer' van binnen uit.' Otto gelooft niet zo in de verhalen van de 'nieuwe werknemer'. 'Tuurlijk zijn er bewegingen, maar jouw verhaal strookt niet met de realiteit. Leren kost tijd. En de snelheid van individuele leerprocessen kan vaak de snelheid van veranderingen binnen organisaties niet bijbenen. De individuele mens loopt dan achter de feiten aan! Die snelheid van organisatieveranderingen is bovendien de afgelopen vijftig jaar vergroot. Zo liepen productlevenscycli terug van 10 naar 1 jaar mede ten gevolg van de informatisering. Dat betekent dus onverbiddelek tragiek voor de individuele werknemer. Iets waarmee andere culturen misschien beter om kunnen gaan dan wij.'

Voor de tragiek van de individuele werknemer hadden de organisatie-ontwikkelaars in de jaren '70 geen oog, volgens Rubinstein. 'Het was een tijd van groei, waarin de hoop was dat deze tragiek voorkomen kon worden. Ik erken tegenwoordig dat advieswerk ervoor zorgt dat ofwel mensen beter werken of dat mensen eruit liggen.' Van Londen beaamt: 'In elk verandertraject zit ik met de vraag 'wat doen we met de mensen die er zitten: hoeveel gaan eruit en wat voor nieuwe mensen moeten erbij?' Je weet van te voren bij stevige veranderingen dat velen die niet aan zullen kunnen, wat je ook doet.' Otto: 'Je ziet dit terug in de ondergang van het denken in één HRM-beleid: nu segmenteert men groepen werknemers, elk met eigen arbeidsvoorwaarden. Men koopt loyaliteit van de één en stimuleert het vertrek van de ander, terwijl men hierover zwijgt tegen de bonden. Over 10 jaar mag dat pas open en bloot.' En de rol van adviseurs hierin? De nestoren geven aan zich uiteindelijk te identificeren met het belang van dat geheel: 'we zijn tenslotte *organisatie*-adviseurs!' Dat stelt dus grenzen aan de mooie ideeën over leren, ontwikkeling en coaching? Instemmend gebrom om de tafel. Zijn de organisatie-ontwikkelaars no-nonsense diehards geworden?



Otto reageert: 'Adviseurs zouden in ieder geval een basisethiek moeten hebben. Na twintig jaar trouwe dienst gooi je mensen niet zomaar op straat, daar ben je zorg aan verschuldigd.' Rubinstein verwijst ook naar het organisatiebelang van zulke zorg: 'Onderschat niet hoeveel schade Centurion I heeft gedaan aan de loyaliteit van werknemers. Philips, dat vroeger je kinderen van school haalde, toonde een ander gezicht. Dan kan je nadien als manager praten als Brugman, maar die schok doe je niet meer teniet. Terwijl je loyaliteit nodig hebt als bedrijf voor je langetermijnontwikkeling.' Zo vlak na het debacle op het EK, wordt ook Oranje besproken. Wat blijkt? Als adviseur stel je het belang van het team boven dat van Seedorf of Davids. Maar als organisatieontwikkelaar beseft men tegelijk dat je ook fair wil zijn naar de ontwikkeling van mensen en dat 'human capital' nog altijd de belangrijkste waarde van de organisatie is. 'Snijden mag, maar wel zorgvuldig en terughoudend.' Is dat de praktijk? 'Nee', menen de gesprekspartners, 'in de jaren '90 wordt te snel en te veel gesneden.' Ganzevoort: 'De huidige boekhoudoptiek is een idiote manier van kijken: mensen staan niet op de balans, maar enkel als kostenpost op de verlies- en winstrekening'.

## 8. Still confused but on a higher level

Hoe vertaal je de ideeën van deze discussie in theoretische concepten? Rond de tafel wordt gegniffeld. Otto: 'Wat adviseurs uit de praktijk veralgemeniseren, krijgt in de regel geen wetenschappelijke status of brede erkenning'. Ganzevoort en Van Londen beamen dit. De grote bureaus halen naar hun schatting 80% van hun concepten uit de academische wereld. Het onderzoekswerk gebeurt op de business schools, adviseurs maken een deel ervan tot massaproducten. De gesprekspartners bekennen bovendien sommige academische bijdragen, zoals de chaostheorie en het gedachtengoed van Weick, niet te kunnen doorgronden. Waar de academische wereld met zekerheden komt, worden adviseurs na decennia advieservaring bescheiden? De adviseurs lijken het te bevestigen als ze bij de afsluitende ronde elkaar bekennen: 'We are still confused, but on a higher level'.

### Naschrift:

Een gesprek van drie uur samenvatten heeft een aantal risico's in zich. Als samenvatters selecteerden we als vanzelf wat wij leuk en interessant vonden. En de rijke beelden en verhalen waar de gesprekspartners mee kwamen, reduceerden we noodgedwongen tot korte alinea's geschreven taal. Wat op papier staat, toont derhalve slechts een fractie van wat uitgewisseld is en van de dynamiek waarmee dat gebeurde. Rest ons te zeggen dat wij het een inspirerende bijeenkomst vonden waar wij geboeid hebben zitten luisteren. Het was dan ook leuk er een verslag van te maken.