

DE BINNENKANT

K
ALLES WAT
WE BELEVEN
ALS ADVISEUR

MAAR NIET
DURVEN
VERTELLEN

Onder redactie van:
Fer van den Boomen
An Kramer

Onder redactie van:
Fer van den Boomen
An Kramer

DE BINNENKANT

ALLES WAT
WE BELEVEN
ALS ADVISEUR

MAAR NIET
DURVEN
VERTELLEN



Uitgeverij Kloosterhof
Napoleonsweg 128a
6086 AJ Neer
W. www.kloosterhof.nl
E. info@kloosterhof.nl

Vormgeving: Marie-josé Verstappen

ISBN: 978907887626
NUR: 807

1e druk. Maart 2021

© Copyright 2021, Kloosterhof Neer BV

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 i^o het besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijke verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

INHOUD

- 5** **Voorwoord**
Mieke Moor
- 7** **Inleiding**
Over de binnenkant van het vak
Fer van den Boomen
- 12** **1. Zonder twijfel geen zekerheid**
Martijn Jansen
- 24** **2. Interoceptie als kompas voor organisatiecoaches**
Esther de Haan
- 36** **3. Middenrif moedigt reflectie-in-actie aan**
Oefening in reflexief-dialogisch onderzoek
Gertjan Schuiling
- 50** **4. Feedback uit onverwachte hoek**
Hoe het coachpaard ook de paardencoach coacht
Evelien Beentjes
- 62** **5. Worstelen met de schaduw**
Persoonlijke uitdagingen in een ontworichte organisatie
Nanja Mol
- 72** **6. Wees een Activist**
Neem het persoonlijk
Geef ongevraagd advies
An Kramer

- 84** **7. Je werk of je leven!**
Sandra van Kolfschoten
- 94** **8. Meer dan navelstaren**
Conceptualiseren van de binnenkant van het vak
Fer van den Boomen
- 106** **9. Zelfonthulling: de kunstenaar als adviseur-fluisteraar**
Jacco van Uden
- 120** **10. 'Als je haar maar goed zit!'**
Een reflectie op de eerdere reflecties
Thijs Homan
- 132** **Nawoord**
Meer dan troost
An Kramer
- 135** **Auteurs**

VOORWOORD

Wat komt er voor de woorden?

**Wat maakt dat we tot spreken komen,
wat is de bron van onze uitingen?**

Toen ik de hele verschillende bijdragen aan dit boek las dacht ik terug aan een gesprek tussen de journalist Wim Kayzer en de Amerikaanse filosofe Martha Nussbaum in de VPRO-serie Van de Schoonheid en de Troost. Ik ken Nussbaum vanuit haar doorwrochte werk als een wetenschapper pur sang met alle rede en ratio van dien, en ik was dus verbaasd toen ik haar bijna twee uur lang alleen maar hoorde praten over wat haar diep van binnen roerde, zoals het plotse sterven van haar moeder, en hoe haar dat ook zichtbaar emotioneerde. Misschien had ik beter moeten weten, want ze heeft ook veel geschreven over emoties: dat we die vaak ten onrechte óf wegrationaliseren óf erin verdwijnen, terwijl emoties juist een belangrijke bron van kennis zijn. Daarmee bedoelde ze niet de kennis die ontleend wordt aan de psychologische wetenschap of welk wetenschappelijk gebruik van het intellect dan ook, maar kennis van het hart zelf: de pijn, de hunkering, de emotionele respons geven ergens zicht op, ze wijzen op iets dat van grote waarde is. En het is het zicht op deze waarde die ons, volgens Nussbaum, kan helpen bij de vraag hoe goed te handelen in onze wereld. En dat is precies de vraag die de schrijvers van deze bundel bezighoudt.

Schrijven over de binnenkant van het werk in organisaties, en over jezelf in dat werk, is misschien een onmogelijke opgave. Want zodra je het binnenste naar buiten keert is het geen binnenste meer. Het wordt óók buitenkant en neemt, althans in de taal, onmiddellijk de vorm aan van iets redelijks met de connotatie van kloppend en uitlegbaar. Terwijl die 'stomp in je maag', de 'schok van verbijstering' of de

‘ongetemde’ woede over iets dat je gebeurt, daarachter schuil kunnen blijven gaan. Daar kun je woorden voor vinden en een verhaal van maken, maar ‘wat blijft is de emotie’ – zoals een wat ongelukkige slogan van een uitvaartonderneming zegt.

Maar gelukkig sippelen die emoties gewoon tussen de regels van de verhalen in deze bundel door. Ondanks de verwoede pogingen van de schrijvers om rond te willen komen met wat soms dwarszit, mislukt, verstoort of dreigt, blijft voelbaar wat hen van binnenuit drijft. En dankzij hun verlangen om het goed of volgende keer beter te willen doen wordt de onmogelijkheid daarvan ook zichtbaar. En voelbaar. En precies hierin schuilt de schoonheid en de troost.

“Wat maakt het leven de moeite waard?” was telkens de centrale vraag die Kayzer aan zijn gasten stelde. De antwoorden waren nooit rond, vaak haperend, soms pijnlijk. Maar vooral mooi. “Wat maakt dit werk de moeite waard?”, zou je je als lezer kunnen afvragen. Het antwoord hangt in de lucht.

Mieke Moor, *organisatiefilosoof*
Januari 2021

INLEIDING

Over de binnenkant van het vak

Fer van den Boomen

Introductie

Professionals gaan in de regel voor kwaliteit. De manier waarop professionals dat doen is nogal verschillend. De ene professional is de andere niet. Kenmerkend aan professionals is juist dat ze beschikken over een eigen stijl, een manier van werken die bij hen past. Dat geldt zeker voor organisatiecoaches en -adviseurs. Klanten voelen dat feilloos aan. Ze zoeken geen inwisselbare 'professional', maar iemand waar ze goede ervaringen mee hebben. Of waar ze aansprekende verhalen over hebben gehoord. Een concrete persoon dus, van vlees en bloed.

Fer: *Een adviseur of organisatiecoach neemt zichzelf mee in zijn werk. Inclusief de eigen wensen, mogelijkheden én tekortkomingen*

Een adviseur of organisatiecoach neemt zichzelf mee in zijn werk. Inclusief de eigen wensen, mogelijkheden én tekortkomingen. Vaak wordt dan gezegd: de persoon van de adviseur/coach vormt zelf zijn belangrijkste instrument. Maar wat dat betekent blijft wat ongewis. Het persoonlijke perspectief komt in de meeste vakliteratuur niet zo expliciet aan bod. Dit boek vormt daarop een welkome uitzondering.

Dit boek is geschreven door diverse adviseurs, organisatiecoaches en andere organisatie-ontwikkelaars. Professionals met hele verschillende achtergronden, die één ding gemeen hebben: we zijn niet van het

brandjes blussen. Kwaliteit leveren betekent voor ons: bijdragen aan duurzame ontwikkeling van organisaties.

Het boek is ontstaan als een vervolg op *Organisatiecoaching in de praktijk; leren verlangen naar de zee* (Boomen & Jaarsveld, 2011). In dat boek laten organisatiecoaches zien hoe ze een variëteit aan methoden en technieken inzetten om organisatieleren te stimuleren. Maar iedereen die wel eens geprobeerd heeft om een blijvende verandering te realiseren weet: een goed gevulde gereedschapskist is geen garantie voor succes.

In *Organisatiecoaching in de praktijk* is soms wel iets van professionele twijfel te lezen. Maar het boek beschrijft toch vooral de buitenkant van het vak. Terwijl de complexe problemen waar organisatiecoaches zich mee bezighouden regelmatig veel vergen van de persoon van de professional.

We richten ons nu niet op het vraagstuk van de klant, maar op onszelf. Dit boek gaat over wat het werk van onszelf vraagt.

Een persoonlijk perspectief

Door het persoonlijke perspectief als uitgangspunt te nemen, verschuift de aandacht van 'hoe het -volgens de boekjes- hoort', naar 'hoe het -in het echie- gaat'. Van het verhaal dat we tegen anderen vertellen naar onze eigen innerlijke ervaring. Zelfs naar het verhaal dat we onszelf niet eens durven te vertellen. Of misschien 's nachts diep onder de dekens, met het schaamrood op de kaken. We vertellen dus niet het verhaal over hoe geweldig goed iets gelukt is. Met dat verhaal bewijzen we vaak hoe professioneel we wel niet zijn. We doen eerder persoonlijke bekentenissen (Swieringa, 2010) over hoe we in de praktijk worstelen om er iets van te maken. En hoe dat soms niet helemaal lukt. Of zelfs helemaal niet.

In het werk als adviseur of organisatiecoach is altijd sprake van een zekere professionele twijfel, zoals *Martijn Jansen* in het eerste hoofdstuk van dit boek betoogt. Dat hoort bij het vak. Lastig wordt het pas als je ook gaat twijfelen aan jezelf. En dat laatste kan zomaar gebeuren.

Het eigen lichaam kan dan dienen als kompas, zoals *Esther de Haan* benadrukt. Zij beschrijft hoe zij lichamelijk gewaarzijn gebruikt om te achterhalen wat haar in het werk te doen staat: interoceptie heet dat in de bewegingswetenschappen.

Dat het nog niet zo gemakkelijk is om naar je lijf te luisteren maakt de bijdrage van *Gertjan Schuiling* duidelijk. Hij geeft in zijn hoofdstuk letterlijk het woord aan zijn middenrif dat opspeelt tijdens een adviesklus, en gaat er zelfs mee in dialoog.

Evelien Beentjes richt zich niet op de interne dialoog, maar op de dialoog met paarden. De spiegel die paarden bieden, dragen volgens haar bij aan anders waarnemen en betekenisgeven. In haar hoofdstuk doet een van haar paarden zelfs een boekje open over hoe dat gaat.

De verhalen van deze auteurs laten zien hoe uniek de verschillende persoonlijke perspectieven kunnen zijn. Toch denken we dat juist in die meest persoonlijke verhalen ook een universeel verhaal zit, dat herkenbaar is voor vakgenoten. Ook al is de verscheidenheid tussen de verhalen van de auteurs groot, de gemene deler is dat we allemaal streven naar kwaliteit.

Kwalitatief handelen

Als het gaat om het bieden van kwaliteit gaan we ervan uit dat er niet zoiets bestaat als 'de perfecte adviseur'. Alsof een adviseur in een specifieke situatie steeds 'de juiste keuze' kan maken, waarbij soms misschien imperfectie optreedt (Ooijen et al., 2017). We sluiten aan bij een perspectief op begeleiden waarbij het de opgave is om 'steeds opnieuw samen met je klant uitzoeken hoe je verder kunt gaan'. Wat adviseurs daarin doen is te zien als: steeds de beste keuze maken die op dat moment voor hen voorhanden is. Anders hadden ze wel wat anders gedaan (Hoonhout et al., 2020).

Achteraf is er meestal wel iets beters te verzinnen, maar ja, dat is dus achteraf. En niet in de hitte van het moment zelf, inclusief de eigen verwarring over wat er gaande is, de zuigkracht van sommige interac-

ties en de twijfel over wat je in alle complexiteit te doen staat. Van een professional mag je wél verwachten dat die achteraf kan expliciteren welke keuzes hij gemaakt heeft. En ook dat hij zich daarover kan verantwoorden: had wat je gedaan hebt -achteraf gezien- ook kwaliteit? Dat is iets anders dan laten zien dat je keuzes ook goede resultaten opleverde: zo maakbaar is de wereld immers niet.

Nanja Mol beschrijft dat heel navoelbaar in haar hoofdstuk over een totaal ontwrichte organisatie. Dan lijkt het gewoonweg onmogelijk om daar als adviseur nog iets constructiefs te doen. Niet weglopen en erbij blijven lijkt dan al heel wat.

An Kramer roept op tot meer engagement van professionals bij maatschappelijke issues. Ze pleit voor meer emotionele openheid. De betrokkenen bij zulke taaië vraagstukken zijn immers ook vol van emoties. Ze gaat zelfs zo ver dat ze het geven van ongevraagd advies aanraadt. Dan ben je eerder een activist dan een adviseur.

Sandra van Kolfschoten maakt weer een heel andere keuze. Zij maakt in haar streven naar meer menselijke organisaties geen onderscheid meer tussen haar werk en haar leven. Wat zij doet valt dan samen met wie zij is.

Deze hoofdstukken prikkelen wat ons betreft het collegiale gesprek over hoeveel we van onszelf als persoon inbrengen in ons professionele handelen. Een lastig te beantwoorden vraag die we in de praktijk allemaal verschillend beantwoorden.

Dialogoog onder professionals

Het expliciteren van de binnenkant van ons werk heeft een dialogische kwaliteit: het doet een appèl op de ander. Dus ook op jou als lezer. Wie weet herken je wat je leest in je eigen praktijk. Mogelijk roept het reacties bij je op. Of nodigt het uit tot reflectie op de vraag: hoe doe je het eigenlijk zélf? Hoe persoonlijk is het professionele voor jou? Of andersom: hoe professioneel is voor jou het persoonlijke?

Fer van den Boomen reikt enkele concepten aan die kunnen helpen om 'het persoonlijke' recht te doen en tegelijkertijd te blijven zoeken naar het 'de persoon overstijgende'. Zijn hoofdstuk gaat over de spanning tussen het eigen geworstel van een concrete persoon aan de ene kant en de -min of meer- inwisselbaar vakmens (m/v) aan de andere kant.

Een lastige kwestie is de mate waarin een professional zichzelf in zijn werk al dan niet toont. *Jacco van Uden* laat zich inspireren door hoe kunstenaars zichzelf in hun werk onthullen: misschien zijn daar ook strategieën aan te ontlenen voor onze eigen professie?

Of stellen we onszelf hiermee voor een onmogelijke opgave, zoals *Thijs Homan* schrijft? In het slothoofdstuk blikt hij terug op de voorgaande bijdragen en houdt hij ons, en ook zichzelf, een spiegel voor.

Een binnenperspectief nodigt uit tot gezamenlijke betekenisgeving onder vakgenoten. (Cunliffe & Scarlatti, 2017). Wij vinden het de moeite waard om vanuit die binnenkant van ons werk verder met collega's in gesprek te gaan. Want met al het gedoe dat ons werk steeds opnieuw oplevert; het blijft wat ons betreft een prachtig vak. Wij raken er zelf in ieder geval niet over uitgepraat.

Literatuur

- Boomen, F. van den & Jaarsveld, J. van (red.). (2011). *Organisatiecoaching in de praktijk*. Leren verlangen naar de zee. Neer: Kloosterhof.
- Cunliffe, A., & Scarlatti, G. (2017). Embedding impact in engaged research: developing socially useful knowledge through dialogical sensemaking. *British Journal of Management*, 28, 29-44.
- Hoonhout, M., Luijk, C. van, Duijnker, A., Knuwer, A. & Merkies, R. (2020). *Professioneel reflecteren*. Amsterdam: Boom.
- Ooijen, M. van (et al.). (2017). *Imperfecte adviseur. Persoonlijke verhalen over het werk*. Utrecht: Kessels & Smith Publishers bv.
- Swieringa, J. (2010). *Bekentenissen van een organisatieadviseur*. Amsterdam: Mediawerf.

ZONDER TWIJFEL GEEN ZEKERHEID

Twijfel is geen erg
aangename toestand,
maar zekerheid is een
belachelijke toestand.

Voltaire 1770

Martijn Jansen