

# Beschadigde kaften en beduimelde bladzijden

## VIJF INSPIRERENDE BOEKEN VOOR ORGANISATIEADVISEURS

De vraag is gemakkelijk gesteld: welke boeken reken ik tot mijn top vijf voor organisatieadviseurs. De beantwoording is minder eenvoudig en roept direct de vraag op welke criteria ik hanteer. Waar ikzelf het meest aan heb gehad in de twintig jaar dat ik werk als adviseur en onderzoeker naar veranderingsprocessen? Wat ik als hoogleraar essentieel vind voor studenten? Wat ik als lid van de orde en programmamanager bij Sioo relevante competenties vind voor organisatieprofessionals? Maar welke normatieve opvattingen liggen dan hieraan ten grondslag en wie zijn die professionals? Junioradviseurs, senioradviseurs, beleidsadviseurs, interne adviseurs, managers die zich bezighouden met ingrijpende veranderingen? Kijk ik ook naar ontwikkelingen in het vakgebied of niet? Angelsaksische boeken of juist ook uit andere taal- en cultuurgebieden? Uiteindelijk ben ik gewoon voor de kast gaan staan en heb ik er vijf boeken (nou ja, het werden er zeven) uitgetrokken. Waarom? Omdat ik ze zelf mooi geschreven vind en bemerk dat ikzelf en anderen erdoor worden geïnspireerd, aan het twijfelen worden gebracht, nieuwe invalshoeken ontdekken en handvatten krijgen om hun handelingsvaardigheden te verruimen. Kortom: boeken die bijdragen aan reflectie en professionalisering van mensen die zich vakmatig bezighouden met veranderingsprocessen.

### 1. *Images of Organization* van Gareth Morgan (1986)

Allereerst een klassieker: Gareth Morgan met zijn *Images of Organization*. De eerste druk verscheen halverwege de jaren tachtig en vanaf die tijd heeft het onmiskenbaar veel invloed gehad op het denken over organiseren. Het boek wordt gebruikt in veel universitaire en postdoctorale opleidingen. Morgan laat speels zien dat je op meerdere manieren kan kijken naar organiseren en veranderen, en naar de problemen die zich daarin kunnen voordoen. Het meervoudig kijken naar vraagstukken vind ik een van de kerncompetenties van adviseurs. Niet alleen om meerdere kanten van een probleem te zien, maar ook om de perspectieven van diverse betrokkenen te kunnen begrijpen. Het is voor mij niet alleen een diagnostisch boek. Het meervoudig perspectief draagt er ook aan bij



Joop Boonstra

Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar 'Management van veranderingen in organisaties' aan de Universiteit van Amsterdam. Bij Sioo is hij inspirator voor het wetenschappelijk onderzoek naar organisatieverandering en werkt hij als programmamanager voor Executive Change Management.

dat ik meerdere mogelijkheden zie om handelend op te treden in het aanpakken van vraagstukken. Een kaderverruimend boek dus, zowel in het onbevangen kijken als het handelend optreden.

### 2. *Organization Development* van Wendell L. French en Cecil H. Bell (1973)

Nog een klassieker die in de boekenkast van adviseurs en veranderingsmanagers thuishoort: *Organization Development* van Wendell French en Cecil Bell. De eerste druk van het boek heb ik eind jaren zeventig met plezier gelezen en daarna enkele jaren met veel enthousiasme gebruikt in het universitair onderwijs voor veranderkundigen (zo heette dat toen). Inmiddels is de zesde druk verschenen waarin recente ontwikkelingen en methodieken zijn opgenomen. Het boek geeft een mooi overzicht van het vakgebied, de historische ontwikkelingen van organisatieontwikkeling en de theoretische grondslagen en achterliggende assumpties van deze benadering. Het bevat een prachtige uitwerking van interventiemogelijkheden: van interventies op individueel en teamniveau tot grootschalige interventies die de grenzen van organisaties overstijgen. Het boek behandelt daarnaast kernthema's waarmee elke adviseur te maken krijgt: de relatie tussen klant en adviseur, machtsprocessen en het systeemdenken. Wat voor mij het boek extra aantrekkelijk maakt, is dat er specifiek aandacht wordt gegeven aan het doen van actieonderzoek naar veranderingsprocessen. Dit soort onderzoek acht ik van belang om het vakgebied vooruit te helpen en om als adviseur te reflecteren op het eigen handelen.

### 3. *On Organizational Learning* van Chris Argyris (1993)

Voor mij hoort zeker het gedachtegoed van Chris Argyris tot de intellectuele bagage van adviseurs. Ik zie hem als de grondlegger van het denken over lerende organisaties. Maar dat niet alleen. Hij heeft prachtige teksten geschreven over handelingsgericht leren van professionals, barrières voor veranderingen, leiderschapsvraagstukken, handelingsstrategieën voor verandermanagers en manieren om kennis te ontwikkelen over het vakgebied. Van al zijn boeken kies ik uiteindelijk voor *On Organizational Learning*, omdat dit boek een mooi overzicht geeft van zijn denken over vier thema's:

- defensiemechanismen in het leren van organisaties en professionals;
- strategieontwikkeling en organisationeel leren;
- spanningsvelden tussen organisatieontwikkeling en human resources management;
- onderzoeken, reflecteren en ontwikkelen van kennis en praktijktheorieën.

Het boek is feitelijk een bundeling van artikelen waardoor het mogelijk is om bijdragen te kiezen die aansluiten bij de vraagstukken of thema's waarmee je op dat moment te maken hebt.

#### 4. *Strategic Management and Organizational Dynamics* van Ralph Stacey (1996)

Een boek dat mij de afgelopen jaren heeft geïnspireerd is *Strategic Management and Organizational Dynamics* van Ralph Stacey. In dit boek worden verbanden gemaakt tussen strategieontwikkeling, besluitvormingsprocessen, strategisch handelen, vraagstukken rond veranderen en vernieuwen, leerprocessen en kennisontwikkeling. Stacey presenteert gezichtspunten uit de chaostheorie en de dynamische systeemtheorie en gebruikt soms wat denkbeelden uit het sociaal constructionisme. Deze invalshoek helpt om na te denken over vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken als vraagstukken ambigue zijn, veel actoren zijn betrokken en toekomstvisies onduidelijk zijn. Het boek gaat verder dan het planmatig realiseren van veranderingsprocessen in organisaties en gaat ook verder dan de praktijk van organisatieontwikkeling. Het plaatst vraagtekens bij deze handelingspraktijken die veel adviseurs beoefenen. Daarmee opent het nieuwe perspectieven en mogelijkheden, ook al zijn die in het boek nog beperkt praktisch uitgewerkt. Juist in deze beperkte uitwerking zie ik een appèl aan adviseurs om energie te steken in de ontwikkeling van het vakgebied zodat we ook in de toekomst kunnen bijdragen aan vraagstukken in een postmoderne maatschappij.

#### 5. *Management Consulting* van Milan Kubr (1996, 3de ed.)

#### 6. *Handbook of Organizational Consultation* van Robert Colembiewski (1993)

#### 7. *Handbook of Organization Studies* van Stuart Clegg, Cynthia Hardy en Walter Nord (1996)

5 (en 6 en 7). Dan een boek voor het vakmatige handwerk. Een handboek dus, waarop je kunt terugvallen als je als adviseur met een nieuw vraagstuk te maken krijgt en zicht wil krijgen op handelingsmogelijkheden. Of omdat je jezelf wilt oriënteren op een nieuw thema of je blikveld wilt verruimen. Het meest traditionele handboek vind ik *Management Consulting* van Milan Kubr. Hij behandelt het adviesproces vanuit een lineaire en planmatige invalshoek en besteedt aandacht aan advisering in specifieke vakgebieden zoals financieel management, productiemanagement, logistiek management, human resources management. Zonder twijfel een zinvol boek voor junioradviseurs die greep proberen te krijgen op het weerbarstige vakgebied.

Zelf vind ik het *Handbook of Organizational Consultation* van Robert Colembiewski spannender. Dit boek is een idiote verzameling van artikelen rond allerlei thema's waarmee je als adviseur te maken kan krijgen. Een heldere lijn is niet te ontdekken, hetgeen ik een voordeel vind omdat het uitnodigt om niet lineair en rechtlijnig te denken, maar juist te zappen rond thema's die je bezighouden.

Prachtig en vernieuwend is het *Handbook of Organization Studies* van Stuart Clegg, Cynthia Hardy en Walter Nord. Dit handboek kent een organisatiekundige invalshoek en is voor sommigen wellicht wat te theoretisch van aard, niettemin zie ik het als een waardevolle bijdrage aan het vakgebied omdat het nieuwe inzichten presenteert vanuit een postmoderne organisatie-theorie waarin betekenisgeving en interactieprocessen een belangrijke plaats innemen. En juist met deze processen krijgen adviseurs in toenemende mate te maken.