



REFLECTIE

Expliciteren en verantwoorden van vooronderstellingen

OP ZOEK NAAR EEN OPENING VOOR STAGNERENDE PROFESSIONALISERINGSDISCUSSIES

Mensen die zich beroepshalve bezighouden met het analyseren, adviseren en (helpen) oplossen van organisatievraagstukken, noem ik 'organisatie-professionals', een verzameling van verschillende typen in- en externe specialisten zoals organisatieadviseurs, interim-managers, HRM'ers, ICT-consultants, maar ook marketing- en pr-adviseurs, managementopleiders en coaches.

De afgelopen jaren heb ik studie gedaan naar het verloop van het proces van professionaliseren bij organisatieadviseurs (Sonnville, 2005). Mijn studie laat onder meer zien dat professionaliseringsdiscussies bij organisatieadviseurs stagneren en tot nu toe slechts zelden hebben geleid tot algemeen geaccepteerde conclusies die het handelen van organisatieadviseurs sturen. In dit artikel wil ik deze stagnatie analyseren, verbreden tot de bredere groep die 'organisatieprofessional' genoemd kan worden, en een opening bieden.



Dr. H.K.J.M. de Sonnaville is zelfstandig adviseur en promoveerde onlangs op een proefschrift over retorische aspecten van professionaliseren. Hij was vele jaren actief binnen de Ooa en was voorzitter van de ICMCI van 1999 tot en met 2001.

1. Professionaliseringsdiscussies bij organisatieadviseurs

Organisatieadviseurs zijn lang niet altijd georganiseerd, maar identificeren zich makkelijk met diegenen die ze beschouwen als beroepsgenoten. Ze praten met hen graag over allerlei aspecten die met hun vak te maken hebben. Deze discussies worden gevoerd binnen het verband van de beroepsvereniging Ooa (Orde van organisatieadviseurs) en ROA (Raad van OrganisatieAdviesbureaus), maar vinden ook plaats binnen de werkorganisaties van de adviseurs. Discussies over thema's als de definitie en de identiteit van hun beroep, de kern van het vak,

Body of knowledge and skills (Boks), gedragscode, opleidingen, waarborging van kwaliteit vat ik samen onder de noemer 'het professionaliseringsdebat'. Dergelijke discussies voeren mensen om de karakteristieken van hun beroep in kaart te brengen. Zij maken onderdeel uit van wat in de literatuur aangeduid wordt als een proces van beroepsvorming (Larson, 1977; Abbott, 1988; Burrage, 1990; Macdonald, 1995; Leicht en Fenell, 2001). Het idee hierbij is dat praktiserende, dikwijls prominente beroepsbeoefenaren in overleg met 'collegae' ernaar streven een zekere mate van consensus te krijgen over de vraag wat de grenzen zijn van hun werk, over een Body of knowledge and skills, over een gedragscode en over de vraag wie wel en wie niet gerekend kan worden tot de beroepsgroep. Bovendien gaat het er bij professionaliseren om (beroeps)kennis te valideren om daarmee de dominante kennisbasis van het beroep te toetsen, verder te ontwikkelen en het gebruik ervan te controleren. Vele van deze inspanningen leiden volgens bovengenoemde auteurs van tijd tot tijd tot algemeen geldende, breed geaccepteerde conclusies. Deze vinden hun neerslag in bijvoorbeeld leerboeken, in een formele Body of knowledge and skills, in gedragscodes, tuchtrect en criteria voor zin en onzin in de beroepsuitoefening. Reflecteren over het eigen handelen en objectiverende evaluaties zijn belangrijke instrumenten om dit proces van professionaliseren te bevorderen. Een beroepsgroep krijgt hierdoor intern een steeds sterkere binding en kan extern een exclusieve claim leggen op bepaalde werkerreinen en vraagstukken. Dit alles leidt tot een vergroting van haar maatschappelijke legitimatie.

Dit algemene proces van professionalisering lijkt zo op het eerste oog herkenbaar bij organisatieadviseurs. Zij discussiëren frequent met elkaar over kwesties als:

- Wat is 'organisatieadvies'?
- Wat is de Body of knowledge and skills (Boks) en het competentieprofiel: wat moet een adviseur kennen en kunnen?
- De gedragscode: wat mag een adviseur en wat mag hij niet?
- Certificering van individuele consultants: wat zijn de inhoudelijke criteria voor certificering? Maar ook: moet er wel gecertificeerd worden en op welke wijze kan/moet dat gebeuren?
- Kwalificering en ledenbeleid: wie kunnen er allemaal lid worden en wie niet?
- Professionalisering en opleidingen: wat moet een adviseur doen om 'bij' te blijven?
- Profilering naar buiten: hoe wordt de advieswereld meer zichtbaar in de maatschappelijke context?

De beroepsverenigingen Ooa en ROA hebben deze vragen met enige regelmaat op de agenda staan. Begin jaren negentig constateert een werkgroep binnen de Orde dat deze vragen regelmatig terugkeren, maar nooit beantwoord lijken te worden. Dit leidt er onder meer toe dat er een notitie verschijnt met de veelzeggende titel: *Aan de Orde komen*. Maar tien jaar later start de Ooa opnieuw een publiciteitsoffensief om de reputatie van de organisatieadviseur enigszins op te vijzelen (*Het Financieele Dagblad*, 22 januari, 2004).

Het tijdschrift *M&O* wijdt zowel in 1992 als in 2000 een speciaal nummer aan het thema: 'Organisatieadvies, wat is dat?'. Maar het nummer van 2000 laat zien dat er nog weinig vordering is gemaakt en dat de vragen die tien, vijftien jaar geleden gesteld werden, nog steeds dezelfde zijn. Sommigen beweren dat dit een gezond verschijnsel is en dat dit nu éénmaal kenmerkend is voor een 'jong' beroep, maar anderen stellen dat organisatieadvies verworpen was tot een industrie.

Toen ik de balans opmaakte en bovenstaande waarnemingen probeerde te overzien, raakte ik in verwarring. De afgelopen jaren heb ik discussies gevoerd met collega's uit het eigen kantoor, met collega's uit andere bureaus, met junioren en senioren, met opdrachtgevers en met vertegenwoordigers van de universitaire wereld over uiteenlopende thema's die alle betrekking hebben op het professionaliseren van deze beroepsgroep. Ik ben diverse opvattingen over 'het vak' en over de toekomst van het vak tegengekomen. Er zijn, bijvoorbeeld, 'vakbroeders' die mij vertellen het serieus te menen met 'het vak' en die pleiten voor een sterke en strenge beroepsvereniging, met stringente eisen aan de individuele leden en aan de bureaus. Maar ik heb ook andere, net zo toegewijde, collega's ontmoet, die volstrekt geen geloof hebben in een hechte beroepsvereniging en die vertrouwen op datgene wat er in het vrijemarktspel plaatsvindt. Ik kom adviseurs tegen die beweren te werken met beproefde methoden en technieken en menen succesvol te zijn in het veranderen van organisaties en het management. Van hen gaat een zekere aantrekkelijkheid uit, omdat zij je 'het vak' kunnen leren, althans dat hebben ze me verteld en dat klonk destijds aannemelijk. Maar ook heb ik me aangerokken gevoeld tot die adviseurs die bijna het tegenovergestelde beweren en van mening zijn dat 'organisaties' niet bestaan, laat staan dat organisaties veranderd kunnen worden. De basis van het 'echte advieswerk' is volgens hen meer *process consulting* (Schein, 1969) en dat vraagt van 'de organisatieadviseur' vooral dat hij veel aandacht schenkt aan zijn eigen persoonlijke ontwikkeling. Ik heb lang gedacht dat een compromis tussen deze twee werelden van uitersten voor de hand zou liggen en dat het zich zou ontwikkelen tot een én-én-beleid. Maar dit gebeurde niet, de diversiteit werd al maar groter en ik begon mij af te vragen waarom organisatieadviseurs geen brug weten te slaan tussen deze werelden. Een nadere analyse van mijn waarnemingen en ervaringen is nodig voor het beantwoorden van die vraag.

2. Professionaliseringsdiscussies roepen spanningen op en stagneren

Ervaringen met professionaliseringsdiscussies hebben mij geleerd dat verschillende motieven een rol spelen. Veel organisatieadviseurs discussiëren over hun vak vanuit een idealistische behoefte. Men wil de eigen groep een meer professionele status geven. Soms is er ook sprake van een meer zakelijke, commerciële kijk op het werk. Sommigen zien professionaliseringsdiscussies als een manier om het eigen beroep te reguleren, met als doel om meer eenheid te krijgen en daardoor wellicht een positie te verwerven, wat meer macht en inkomen genereert. Ande-

ren zien professionaliseren juist als een manier om de verscheidenheid te accentueren en van daaruit te komen tot nieuwe inzichten.

Er lijkt bij al deze posities sprake van een as, waarbij men de uitersten van de as steeds anders definieert. De ene pool laat zich kenmerken als het streven naar standaardiseren en verzelfstandigen, waardoor het 'product' of de 'dienst' wint aan benoembaarheid, herkenbaarheid en multipliceerbaarheid. De dienstverlening wordt hier het leveren van een *commodity*. De andere pool is eerder te omschrijven als het vermogen om een unieke en kaderverruimende interactie tussen cliënt en professional tot stand te brengen. De kern van het vak is dan op een unieke wijze management- en organisatievraagstukken op te lossen, waarbij de uitkomst in het geheel niet vaststaat en de aanpak niet te standaardiseren is.

Een andere analyse is dat er wel een aantal belangrijke voorwaarden voor professionaliseren binnen een branche aanwezig lijkt te zijn. Beroepsverenigingen als de Ooa, maar ook het Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP) en de Raad voor Interim Management (RIM), hebben een uitgebreid repertoire van professionaliseringsinstrumenten ontwikkeld. Wat echter het meest opvalt, is dat professionaliseringsdiscussies van organisatieadviseurs zelden leiden tot conclusies. De discussies duiken soms in alle hevigheid op, krijgen steeds andere vormen, met andere inhoudelijke standpunten om vervolgens weer te verstommen. Hoe meer het beleid van een beroepsvereniging aanstuurt op een definiëring en regulering van het vak door middel van het vaststellen van een Body of knowledge, een stringenter ledenbeleid en heldere profilering naar buiten, hoe meer er een divergerende beweging onder de professionals lijkt te ontstaan. In de discussie blijkt heterogeniteit en aan het eind van de discussie lijkt de heterogeniteit alleen maar toegenomen. Organizatieadviseurs blijven echter nadrukkelijk proberen om van die heterogeniteit een identificeerbaar geheel te maken, zonder dat dit lukt. Het resultaat is dat er fundamentele verschillen in opvattingen blijven bestaan over vragen als:

- Wat is professioneel in dit werk?
- Wat is de toegevoegde waarde van het vak?
- Hoe kan het imago worden verbeterd?
- Hoe leid je mensen op om volwaardig lid te kunnen worden van de Ooa?.

Professionaliseringsdiscussies roepen regelmatig spanningen op en kunnen tot verdeeldheid leiden binnen directies en besturen. Ze kunnen soms zelfs hele bureaus tot de rand van de afgrond brengen, zo heb ik ervaren.

3. Een professionaliseringsdebat¹ ontbreekt bij organisatie adviseurs

Professionaliseringsdiscussies binnen de wereld van de organisatieadviseurs boeien mij. Het is niet zozeer de inhoud, maar het zijn vooral de denkmodellen die deelnemers en auteurs in deze discussies hanteren, die me verbazen. Het uitgangspunt in het denken is dikwijls dat het vak van 'organisatieadviseur'

bestaat als een entiteit, een bijna objectief en uniform vast te leggen begrip. Het valt mij op dat velen een soort ideaalbeeld van een 'organisatieadviseur' voor ogen hebben en dat auteurs frequent constateren dat de realiteit niet aan dat ideaalbeeld voldoet. Om tot een definitie te komen zoekt men naar de kenmerken van dit ideaalbeeld, terwijl de vooronderstellingen waarop dit beeld gebaseerd is, dikwijls niet worden geëxpliciteerd. Veelvuldig hanteren auteurs een enigszins mechanistische wijze van denken en gebruiken zij typologieën en classificaties om enige orde te brengen in een veelheid van kenmerken van organisatieadviseurs. De vele modellen en typologieën die er van organisatieadviseurs in omloop zijn, leveren misschien een praktisch gevoel van herkenning op, maar leiden niet tot effectieve conclusies waarmee een proces van professionalisering op gang komt. De divergenties nemen immers alleen maar toe.

De stelling dat met een Body of knowledge en een gedragscode 'organisatieadvies' gemaakt kan worden tot een professie, begint bij mij twijfels op te roepen. Die stelling getuigt immers van simpel causaal denken. Ik moet de stelling loslaten dat met een Boks, een gedragscode en een certificeringsbeleid cliënten zekerheid krijgen over een kwalitatief goed advies. Waarom houden adviseurs dan toch zo hardnekkig aan die stelling vast? Ik heb sterk de indruk dat het er vooral om gaat dat de adviseurs zelf behoefte hebben aan zekerheid, doordat zij wellicht denken dat een certificeringsbeleid hun bescherming geeft in een turbulente markt.

Ik vraag mij daarnaast af waarom auteurs, maar ook de deelnemers aan de mondelinge discussies, toch zo'n behoefte hebben om te blijven streven naar het definiëren van het vak, terwijl dat steeds niet lijkt te lukken. Professionaliseringsdiscussies lijken pogingen om organisatieadvieswerk te beschrijven als een a-historisch proces en vertonen steeds meer de neiging het vak 'vast' te zetten. Het verschijnsel dat er veel geschreven en gediscussieerd wordt over dé organisatieadviseur, terwijl een afbakening en definiëring ervan lastig te geven zijn, wordt veroorzaakt doordat vele bijdragen in de literatuur via een deductief proces tot stand zijn gekomen. De Groot (1972) maakt in dit verband een onderscheid tussen *hypothetische* en *empirische* begrippen. Hypothetische begrippen worden door redeneringen afgeleid of worden hypothetisch gesteld en komen via een deductief proces tot stand. Empirische begrippen echter zijn begrippen die door middel van abstraheren ontstaan op grond van waarnemingen. Het is een inductief proces. Het lezen van de literatuur over organisatieadviseurs doet mij vermoeden dat er veel in termen van hypothetische begrippen wordt geschreven over deze sector. In de wetenschap is er altijd veel bezwaar geweest tegen hypothetische begrippen, vooral omdat deze begrippen de neiging vertonen een '*surplusbetekenis*' te gaan krijgen. Dit houdt in dat deze begrippen meer gaan inhouden dan via verbindingen met de empirie kan worden geëxpliciteerd. Het is opmerkelijk dat er op het terrein van organisatieadvies een groot gebrek is aan empirisch, dat wil zeggen verkennend, inductief wetenschappelijk onderzoek naar datgene waarover in de dagelijkse praktijk wordt gesproken en waarover in de literatuur wordt geschreven. Dit verschijnsel wordt overigens door vele auteurs onderkend (onder andere Kubr, 1996; Kyrö, 1995; Werr, 1999; Buono, 2001; 2002; Fincham en Clark, 2002; De Caluwé, 2001).

De literatuur over organisatieadvieswerk maakt de indruk pogingen van auteurs te zijn om een professionaliseringsproces te beschrijven, los van een specifieke context. Definities en opvattingen over 'organisatieadvieswerk' zijn daardoor te beschouwen als even zovele momentopnames van diegenen die een definitie of opvatting bedenken. De bijdragen van auteurs lijken een reflectie van het denken van een enkeling, die op een bepaald moment in een bepaalde situatie wellicht 'waar' is.

Mijn belangrijkste conclusie is echter de volgende. Als ik de literatuur op mij laat inwerken, valt vooral op dat de auteurs nauwelijks op elkaar ingaan. Ik heb in de literatuur, maar ook in de discussies binnen de beroepsverenigingen, niet of nauwelijks kunnen waarnemen dat de ene spreker of schrijver reageert of doorborduurt op een vorige bijdrage. Elke auteur heeft de neiging om in zijn bijdrage met iets nieuws te komen, zonder dat er commentaar geleverd wordt op al datgene wat al eerder is opgemerkt. Het gevolg daarvan is dat er zo langzamerhand alles gezegd en geschreven kan worden over de 'organisatieadviseur'. Deze gedachte wordt nog gevoeld door de constatering dat weinigen zich die kritiek lijken aan te trekken en dat de discussies niet leiden tot conclusies. Discussies blijken immers niet beslisbaar en lijken geen aantoonbare gevolgen te hebben voor het beroepsmatig handelen van diegenen die zich organisatieadviseur noemen. Ik typeer daarom de professionaliseringsdiscussies binnen deze sector als rondzingend. Zowel de termen waarin de discussies gevoerd worden, als de positie die iemand in deze discussies inneemt, worden vermoedelijk in hoge mate beïnvloed door de wijze waarop hij zelf zijn (advies)werk heeft georganiseerd en vice versa.

Professionaliseringsdiscussies van en over organisatieadviseurs zijn daarmee een optelsom van vriendelijke, conflictvermijdende vertogen van individuen.

Auteurs, en vooral die auteurs die gerekend kunnen worden tot de zogenaamde 'schrijvende adviseurs', doen dikwijls uitspraken zonder enige empirische onderbouwing en zij expliciteren in de vertogen hun vooronderstellingen te weinig. Uitspraken over 'organisatieadvieswerk' zijn veelal niet meer dan privé-beschouwingen van een auteur. Men spreekt generaliserend over 'organisatieadviseurs' om de eigen opvattingen een grotere geldigheid te geven. Organisatieadviseurs beschouwen het schrijven over 'het vak' wellicht meer als een middel om persoonlijke publiciteit te trekken dan als een relevante bijdrage voor het proces van beroepsvorming.

Mijn conclusie is dat er eigenlijk niet gesproken kan worden over een beroepsgroep van organisatieadviseurs, aangezien de grenzen van deze groep niet te definiëren zijn. Het verbaast mij daarom meer en meer dat auteurs het begrip 'organisatieadviseur' zo onkritisch gebruiken en dat auteurs kennelijk impliciet aannemen dat er vele overeenkomsten bestaan tussen het werk van adviseurs.

Organisatieadviseurs (maar dikwijls ook auteurs, niet zijnde adviseurs, die erover publiceren) weten echter weinig of niets van elkaars werk uit eigen waarneming, terwijl zij veronderstellen dat er grote overeenkomsten bestaan in de uitoefening van dat werk. Maar bovendien moet ik concluderen dat er regelmatig discussies worden gevoerd, zonder dat er gesproken kan worden van een professionaliseringsdebat. Ik word in deze opvatting nog eens bevestigd door twee publicaties

in *M&O*. De Caluwé, Que en Vermaak schrijven in 2001 een artikel over de overeenkomsten tussen veranderaars en therapeuten. In 2004 komen Vansina en Schruijer in hetzelfde tijdschrift met een kritische reactie op deze publicatie. Vansina en Schruijer beweren hierin onder meer dat het wetenschappelijke denken en de professionele standaarden van organisatieadviseurs gebrekkig zijn. Het debat met als doel verhoging van de professionaliteit van organisatieadviseurs lijkt eindelijk van start te kunnen gaan. Echter, noch de kritiserende auteurs noch de bekritiseerde auteurs noch de redactie van *M&O* lijken een zodanige toon te kunnen vinden dat er een constructief, verhelderend debat plaatsvindt met gevolgen voor het beroepsmatig handelen van adviseurs. Het bevestigt mijn vermoeden dat organisatieadviseurs vergeten of niet gewend zijn om als collega's onder elkaar in de openbaarheid op een effectieve wijze professionaliseringsdebatten te voeren.

Die debatten moeten gevoerd worden, willen organisatieadviseurs zich kunnen ontwikkelen tot een herkenbare, gerespecteerde beroepsgroep. Een aantal belangrijke voorwaarden om te komen tot een debat lijkt echter niet aanwezig, met als gevolg dat men zich kan afvragen of er wel sprake is van een professionaliseringsproces onder organisatieadviseurs. Maar wat is dat dan, professionaliseren?

4. Verschillende theoretische stromingen over 'professionaliseren'

Professionaliseren is '*a troublesome concept*' (Burrage, 1990) en de vraag doet zich al snel voor welke opvattingen en theorieën er zoal bestaan over 'professionaliseren', en in het verlengde daarvan over 'professies'. De sociologie is de voornaamste discipline die zich bezighoudt met studies naar 'professionaliseren' en 'professies'.

De overzichtsliteratuur betreffende professies maakt steeds een basaal verschil tussen:

1. theorieën die het begrip 'professie' benaderen als een *trait* of een concept. Vooronderstelling hier is dat een beroepsgroep of professie beschikt over bepaalde structurele eigenschappen waarmee hij zich onderscheidt van andere beroepen én dat een professie een vitale functie uitoefent in de samenleving;
2. theorieën die zich meer focussen op het proces van 'professionaliseren'. Deze theorieën zien een 'professie' vooral als een resultante van een uniek proces, bestaande uit diverse activiteiten en actoren, waarlangs een specifieke beroepsgroep zich ontwikkelt om een bepaald, vaak economisch, doel te realiseren.

TRAIT- OF CONCEPTBENADERINGEN

De samenleving in de periode 1930-1950 bestond uit rangen en standen die relatief nog weinig aan veranderingen onderhevig waren. Veel aandacht is er toen door sociologen besteed aan het juist definiëren van het begrip 'professie' om vervolgens kenmerken en criteria te bepalen voor een ideaal model van een profes-

Hans de Sonnaville

sie. Een dergelijke benadering wordt getypeerd als een trait- of conceptbenadering, die tot in het begin van de jaren zeventig van de vorige eeuw het sociologisch denken en het onderzoek voor een belangrijk deel heeft bepaald. De traitbenadering is een 'naar binnen' gerichte benadering en beziet een professie als een autonome entiteit die zich langs een min of meer vast continuüm ontwikkelt in de richting van een einddoel dat geldt als ideaalmodel. Zowel de weg waarlangs als het uiteindelijke doel zijn vastliggende patronen. Het ideale professiemodel is vaak afgeleid van de medische professie.

Bij de traitbenadering verwijst 'professie' dan ook naar een organisatie van beroepsbeoefenaren die een sociale functie vervullen binnen de samenleving, naast klassieke instituties als kerk, staat, universiteit, et cetera. Een professie, zo is de veronderstelling, heeft een aparte, veelal hogere status ten opzichte van andere beroepsgroepen die niet over deze specifieke *traits* beschikken. Beroepen worden hier geëvalueerd naar de mate waarin ze verschillen van of op weg zijn naar een professie. Echter, de precieze eigenschappen en criteria waaraan een beroepsgroep moest voldoen om zich 'professie' te kunnen noemen, variëren van auteur tot auteur. Auteurs als Abbott (1988) en Macdonald (1995) zien Carr-Saunders en Wilson (1933), Parsons (1937), Goode (1957), Hughes (1958) en Wilensky (1964) als vertegenwoordigers van deze benadering.

Een professie moet de ongelijkheid overbruggen tussen de 'professional' en de cliënt die een vitaal, wezenlijk probleem heeft. Binnen deze ongelijke relatie wordt de cliënt beschermd, doordat een beroepsbeoefenaar zich gedraagt volgens de gedragscodes van zijn professie.

Een belangrijk punt van kritiek is dat de traitbenaderingen, die voornamelijk afkomstig zijn uit de Anglo-Amerikaanse literatuur, a-historisch zijn. Vertegenwoordigers van de traittheorieën blijken vrijwel geen empirisch inzicht te hebben in de historische ontwikkeling van beroepsgroepen. De theorieën uit deze benadering hebben weinig oog voor de dynamische aspecten van het professionaliseringsproces en zij geven daardoor ook geen verklaring voor de vele ontwikkelingen die er plaatsgevonden hebben en plaatsvinden binnen een professie en tussen professies. Het ideaaltypische professiemodel is meer een voorbeeld van de unieke wijze waarop beroepsgroepen zich hebben ontwikkeld in de Verenigde Staten, dan dat het een generieke betekenis voor de rest van de wereld heeft, zo wordt gesteld.

In Europa is het begrip 'professie' een zwak empirisch en een, hoofdzakelijk, theoretisch concept gebleven. Mok beweerde al in 1973 dat de diverse theorieën over professies vooral een uitdrukking waren van de 'culturele variaties' en hij wijst het gebruik van het professiebegrrip dan ook af. Het is vooral Abbott (1988) geweest die erop heeft gewezen dat theorieën die het begrip 'professie' als uitgangspunt nemen, dikwijls gebaseerd zijn op aannames die discutabel zijn. Op grond van zijn praktijkonderzoek naar professies bestrijdt hij deze aannames als volgt:

- professies zijn geen entiteiten en er bestaat binnen en tussen professies een grote variëteit aan vormen en ontwikkelingen. Een sterk regulerende, interne hechte professie is er maar één voorbeeld van;

- een professie ontwikkelt zich niet in een isolement ten opzichte van andere professies, maar de ontwikkeling van een specifieke professie moet begrepen worden in relatie tot de ontwikkelingen bij andere, aangrenzende beroepen;
- het feitelijke werk dat een beroepsgroep doet, is belangrijker dan de interne, sociale structuur of de culturele claims die beroepsbeoefenaren aan elkaar verbinden;
- professies zijn geen homogene entiteiten bestaande uit individuele professionals, maar laten zich kenmerken door een grote mate van diversiteit en verschillen binnen eenzelfde beroepsgroep;
- professionaliseren is een proces dat onderhevig is aan de factor tijd, en dus kent elke professie zijn eigen historisch professionaliseringsproces.

Abbott (1988) hanteert dan ook een zeer beperkt 'professie'-begrip:

'... professions are exclusive occupational groups applying somewhat abstract knowledge to particular cases.'

Freidson (1986) is misschien nog wel het meest kritisch wanneer hij zegt dat:

'... there has not been any significant advance in developing a theory of professions over the past decade or so',

omdat de theoretische discussies

'... either addressed false issues or issues which are essentially insoluble because of the very nature of the concept of profession itself.'

Macdonald (1995) begint zijn boek met de opmerking dat:

'... professional and similar terms have a wide range of uses in everyday speech, many of which are value-laden, while in some European languages the Anglo-American usage has no direct equivalent.'

Macdonald (1995) omschrijft 'professie' als:

'... a kind of a shorthand, not as a closely defined technical term.'

Kortom, het begrip 'professie' blijkt niet te verwijzen naar eenduidige kenmerken waaraan een beroep moet voldoen om zich professie te mogen noemen. Het dynamische element dat dikwijls zo kenmerkend is voor een specifieke beroepsgroep en dat bovendien verschilt van groep tot groep, wordt door de traitbenaderingen genegeerd. Onlangs nog heeft Van der Zee een ideaal ontwikkelingspad van professies geschetst, maar hij noemt liefst vier bezwaren tegen een dergelijke groei-metafoor. In hetzelfde artikel pleit hij ervoor om professionalisering met nieuwe ogen te bezien en daarmee maakt hij de overgang naar een meer procesmatige benadering van het verschijnsel professie (Van der Zee, 2004).

PROCESBENADERINGEN

Stap voor stap zijn sociologen het begrip 'professie' meer procesmatig gaan benaderen. Onderzoek van onder meer Larson (1977), Abbott (1988), Macdonald (1995) en Freidson (2001) toont aan dat professies in hun ontwikkeling verschillende entiteiten zijn en vaak minder homogeen dan de typologische theoretici deden vermoeden. Een bepaalde beroepsgroep is niet op weg naar een generiek, geïdealiseerd einddoel. Het antwoord moet dan ook volgens deze auteurs liggen in een meer interactionistische procesbenadering. Theorie en onderzoek focussen meer op de ontwikkeling van een beroepsgroep en richten zich meer op vragen als:

'... what professions actually do in everyday life to negotiate and maintain their special position' (Larson, 1977).

De ontwikkeling van de professie wordt in deze benadering verklaard vanuit de interacties tussen de relevante actoren. Vanuit de procesbenadering wordt de ontwikkeling van een beroep en/of een professie minder dwangmatig opgevat dan door 'de klassieken'. Er wordt uitgegaan van een meer actieve rol van allerlei actoren in de samenleving (bijvoorbeeld de overheid, de universiteit, andere beroepsgroepen) en niet van een deterministische rol, zoals die bij de structuralistische theorieën naar voren komt. Ontwikkelingen en veranderingen binnen een beroepsgroep/professie, maar ook tussen professies verlopen via de interactie tussen betrokken stakeholders. Door deze interactie te benadrukken verkrijgt men een dynamiserende kijk op professies (Macdonald, 1995; Burrage, 1990).

In een procesbenadering onderzoeken beroepssociologen wat beroepsgroepen in de dagelijkse praktijk zoal doen om een positie te verkrijgen en/of te behouden binnen de samenleving. Onder welke omstandigheden gaan mensen zich met elkaar verbinden en waarom willen ze zich samen ontwikkelen tot een herkenbare professie? Hoe gedragen beroepsgroepen zich om hun marktpositie te verstevigen in een samenleving die uit diverse partijen en belangengroepen bestaat? Professionele standaarden als altruïsme, dienstbaarheid en ethisch handelen worden in een procesbenadering gezien als normale menselijke aspecten die zich voordoen in het dagelijks handelen en waarvan mensen ook wel eens afwijken. De beroepssociologie nam afscheid van de opvatting dat deze standaarden karakteristiek zijn voor een formele professie en onderzoekt nu waarom en op welke wijze een beroepsgroep in interactie staat met bijvoorbeeld de overheid, de universiteit en andere beroepsgroepen om zich een (machts-)positie te verwerven binnen de maatschappij.

CONCLUSIES OP BASIS VAN DE LITERATUUR

Burrage (1990) constateert, na een drie jaar lange discussie met drie conferenties over professie en professionalisering, dat er nog steeds weinig duidelijkheid en eensgezindheid bestaat over het onderwerp 'professie'. Vele theorieën zijn voort-

durend met elkaar in gevecht. De twee edities die over dit onderwerp in 1990 zijn verschenen naar aanleiding van de drie conferenties, hebben geen licht gebracht in het dispuut. De constatering op dit moment moet zijn dat het waarschijnlijk onmogelijk is in de samenleving een voorbeeld te geven van iets dat zuiver een 'professie' is en als zodanig ook door iedereen wordt onderkend, aldus Brante (1990).

Ik kom tot de slotsom dat de vraag niet interessant is of een beroepsgroep voldoet aan de kenmerken van een professie. 'Professie' heeft geen generieke betekenis, ofschoon we natuurlijk wel spreken over 'de medische professie' en over de professie van accountants, advocaten, et cetera. Maar daarbij moet men zich realiseren dat de medici, de accountants of de advocaten wellicht binnen hun eigen beroepsgroep wel degelijk 'professie' van een bepaalde betekenis voorzien. Met andere woorden, 'professie' gebruiken als een begrip zonder een specifieke context is niet zinvol, zo leert de literatuur.

Daarom is het niet zinvol zich af te vragen wat een beroepsgroep moet doen om aan generieke criteria te voldoen, omdat 'professie' zonder context niet op empirische gronden kan worden gedefinieerd. Het is eerder van belang te onderzoeken hoe specifieke beroepsbeoefenaren die zichzelf als collega's beschouwen, werken aan een eigen, dikwijls uniek proces om jurisdictie te verkrijgen en hoe zij 'professie' een zodanige invulling geven dat het een betekenisvol begrip wordt binnen hun eigen gelederen. Deze opvatting wordt ondersteund door de meest recente beroepssociologen die dit het proces van beroepsvorming of 'het professionaliseringsproject' noemen (Larson, 1977; Abbott, 1988; Burrage et al., 1990; Macdonald, 1996; Leicht en Fennell, 2001).

5. Aannames en denkmodellen in professionaliseringsdiscussies

Professionaliseringsdiscussies bij organisatieadviseurs laten zien dat discrepanties in opvattingen en standpunten makkelijk naar boven komen en dat deze discussies snel spanningen kunnen oproepen. Het houdt al decennia de gemoederen van sommigen bezig, terwijl consensus en conclusies slechts zelden bereikt worden. De aannames en denkmodellen die organisatieadviseurs in professionaliseringsdiscussies gebruiken, zijn veelal representaties van trait- of conceptbenaderingen. Hier ligt mijn inziens een belangrijke reden waarom professionaliseringsdiscussies maar moeizaam leiden tot een voortgang in het proces van beroepsvorming. Dit geldt ook voor de bredere groep van 'organisatieprofessionals', een verzameling van verschillende typen in- en externe specialisten zoals organisatieadviseurs, interim-managers, HRM'ers, ICT-consultants, maar ook marketing- en pr-adviseurs, managementopleiders en coaches.

Organisatieprofessionals hebben gemeen dat zij menen specialisten te zijn in hun vak en dat zij proberen hun dienstverlening te baseren op specifieke (beroepsgebonden) kennis en vaardigheden. Die kennis en vaardigheden worden geacht verkregen te zijn door middel van een langdurig leerproces, waarin zowel theorie als praktijk een grote rol speelt. Zij zeggen te werken vanuit een zekere kritische, autonome positie. Ze zeggen keuzes te kunnen maken op welke wijze ze een

specifiek vraagstuk willen aanpakken en de dienst die zij leveren, is relevant voor praktische management- en organisatievraagstukken. Organisatieprofessionals vertegenwoordigen verschillende academische disciplines en kunnen lid zijn van verschillende beroepsorganisaties. Enkele andere voorbeelden van beroepsverenigingen, naast de Ooa, zijn de Raad voor Interim Management (RIM), de VRI als de Nederlandse Vereniging van Registerinformatici, de VRC voor de Registercontrollers, de Nederlandse Associatie voor Counseling, de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en organisatieontwikkeling (NVP), NOREA als de beroepsorganisatie van IT-auditors en NOBOL als de brancheorganisatie voor loopbaanbegeleiding, outplacement en coaching.

Op grond van de inzichten die verkregen zijn bij de bestudering van het professionaliseringsproces bij de organisatieadviseurs, wil ik een aantal opmerkingen maken over generieke aannames en denkmodellen die men kan tegenkomen binnen contexten van 'organisatieprofessionals'.

PARADOXALE STRATEGIEËN

Professionaliseringsdiscussies bij organisatieprofessionals verlopen langs een enigszins paradoxale strategie die te typeren valt als 'redeneren vanuit twee communicerende vaten'. Soms legitimeert een organisatieprofessional zijn bestaansrecht door te benadrukken dat het vakgebied opgevat moet worden als een 'echt' beroep of 'professie'. Zich kunnen beroepen op het lidmaatschap van de beroepsvereniging, op een Boks en een gedragscode zijn daarvan verschijnselen. Daarnaast willen organisatieprofessionals ook graag zelf bepalen hoe hun beroep eruit moet zien. Door deze strategie menen zij zich te kunnen onderscheiden van hun 'collega's'. Al naar gelang de marktomstandigheden voert men de professionaliseringsdiscussies vanuit een van beide strategieën. Wanneer de marktomstandigheden minder zijn, is wellicht een legitimerende strategie belangrijker en hebben bureaus en/of hun professionals meer de neiging te benadrukken dat zij onderdeel uitmaken van een 'professie'. In betere tijden wordt het zich onderscheiden van anderen vitaal en willen organisatieprofessionals graag hun eigen unieke positie benadrukken.

EENDUIDIGHEID

Wanneer organisatieprofessionals benadrukken dat hun vak beschouwd moet worden als een professie, worden er dikwijls verschillende typering gebruikt. Er blijken dan bijvoorbeeld 'opkomende professies', 'lichte' en 'prille' professies te bestaan. Er zijn echter ook organisatieprofessionals die hun werk juist niet beschouwen als een professie, omdat er niet aan de criteria van een 'volwassen professie' wordt voldaan of omdat er een andere definitie van het beroep wordt gehanteerd.

Wanneer organisatieprofessionals hun werk zien als een professie, maken zij dikwijls een vergelijking met andere professies. Vervolgens komen zij tot de conclusie dat de eigen beroepsgroep kennelijk daarvan afwijkt.

Hoewel uit de literatuur, maar ook uit mijn eigen ervaringen, is gebleken dat er

geen duidelijke afbakening te maken is van het eigen vakgebied, valt het op dat er desondanks toch veelvuldig over *dé* organisatieadviseur, *dé* interim-manager of *dé* HRM-professional wordt gesproken in termen van een beroepsgroep of professie. Het is kennelijk heel verleidelijk om van het eigen vakgebied een identificeerbaar geheel te maken, terwijl de discussies daarover tot nu toe veelal niet hebben geleid tot een resultaat, waarover in brede kring overeenstemming bestaat. Daarnaast is het opmerkelijk dat het begrip 'professie' wordt gebruikt alsof dat een specifieke staat van ontwikkeling van een beroepsgroep beschrijft en alsof dit begrip een eenduidige betekenis heeft.

IDEAALBEELD

Professionaliseringsdiscussies beginnen met of monden dikwijls uit in een definitiediscussie. In dergelijke discussies wil men dan proberen te definiëren wat het wezen van 'het vak' is, met als doel dat daarmee bepaald kan worden wie en wat wel en wie en wat niet tot de beroepsgroep en het beroep behoort. Aan deze professionaliseringsdiscussies ligt een denkstrategie ten grondslag die gekenmerkt wordt door de opvatting dat het eigen vak bestaat als een entiteit, een bijna objectief en uniform vast te leggen begrip. Velen lijken een soort ideaalbeeld van een 'adviseur', een 'coach', een 'interim-manager' of een 'IT-consultant' voor ogen te hebben en constateren tegelijk dat de realiteit niet aan dat ideaalbeeld voldoet. Een illustratie hiervan is het artikel van Karssing (2004) dat de contouren schetst van een model voor kenniswerkers. In professionaliseringsdiscussies wordt er frequent op zoek gegaan naar de kenmerken van dit ideaalbeeld, terwijl de vooronderstellingen waarop dit beeld gebaseerd is, dikwijls niet worden geëxpliciteerd. Veelvuldig hanteert men een enigszins mechanistische wijze van denken en worden typologieën en classificaties gebruikt om enige orde te brengen in een veelheid van kenmerken van beroepsgenoten. Hoewel de vele modellen en typologieën die er van professionals in omloop zijn, misschien een praktisch gevoel van herkenning kunnen opleveren, leiden deze niet tot effectieve conclusies waarmee een proces van professionalisering daadwerkelijk in gang wordt gezet. Het gevaar is wel dat de door auteurs zelf aangebrachte ordening zich gaat voordoen als *dé* objectieve waarheid.

6. Conclusie

Mijn conclusie is dan ook dat professionaliseringsdiscussies nogal eens worden gekenmerkt door een ontische, reïficerende denkstrategie. Begrippen als 'professionaliseren', 'het vak', 'de beroepsgroep', et cetera worden gebruikt of geïnterpreteerd alsof deze een realiteit zijn en een gegeven vormen. Van 'professie' en 'professional' wordt een begrip, een 'ding' gemaakt, met min of meer eenduidige kenmerken. De vooronderstelling is dat *dé* professie of *dé* professional ook als zodanig bestaan en dat daarover dus zinvol geschreven en gediscussieerd kan worden. Uitspraken als 'ons vak is in ontwikkeling', 'professie en commercie gaan niet samen' en 'de professie is nog jong' zijn daarvan illustraties.

De functie van het 'verdingen' of reïficieren van begrippen is dat mensen hun wereld vanzelfsprekend maken. Het gevaar van reïficaties is echter dat zij voortdurend herbevestigd worden. Mensen kunnen haast niet meer vanuit een ander perspectief kijken naar eenzelfde fenomeen. Berger en Luckmann (1967) wijzen daarop wanneer zij zeggen dat de wereld via reïficaties tot object gemaakt wordt en dat we haar dan niet meer begrijpen als een geheel van menselijke relaties. 'Niet-menselijke, inerte facticiteit' is de oriëntatie in discussies over de wereld. Deze wijze van kijken verhindert ons vermogen om sociale processen te begrijpen. Zij waarschuwen hier voor het verschijnsel dat mensen 'vergeten' dat ze in een wereld leven die deels door henzelf is gemaakt. Berger heeft dit in een eerdere publicatie een proces van vervreemding genoemd, wanneer hij aangeeft dat mensen geneigd zijn om de verbinding tussen producent en product te verbreken. We herkennen in de resultaten van onze activiteiten niet meer het gegeven dat we ze zelf hebben geproduceerd (Berger en Pullberg, 1965). Eenzelfde reïficatie doet zich overigens voor met het begrip leiderschap (Alvesson en Deetz, 2000).

Hans de Sonnaville

EXPLICITEREN EN VERANTWOORDEN

Professionaliseringsdiscussies leiden bij organisatieprofessionals slechts zelden tot waarneembare voortgang in een proces van beroepsvorming. Verder discussiëren levert niet veel nieuwe inzichten op. Dé waarheid of hét antwoord zullen door meer debatteren niet dichterbij komen, zo leert de praktijk. Discussies over de aard en inhoud van het beroep verschijnen daarom als pogingen om een legitimerende mythe tot stand te brengen zonder dat daarbij professionele vrijheden worden ingeperkt.

Verschijnselen als 'professie' en 'professionaliseren' verwijzen niet naar een eenduidige wereld en homogeniserende theorieën en argumenten helpen niet om op zichzelf ambigue begrippen van een eenduidige betekenis te voorzien. Organizational professionals discussiëren dikwijls vanuit verschillende ideologieën en achtergronden met elkaar. Mijn idee is dat de verschillen in aannames en denkmodellen die men tegenkomt in deze debatten, de verklaring is voor het moeizaam realiseren van convergentie en consensus.

We hebben gezien dat een procesbenadering meer inzicht geeft in de vraag hoe een specifieke beroepsgroep zich ontwikkelt dan een benadering vanuit een traitgedachte. De procestheorieën laten zien dat er drie elementen te onderkennen zijn bij beroepsvorming. Allereerst is professionaliseren een *convergerend* proces, waarbij mensen die menen hetzelfde beroep uit te oefenen met elkaar trachten steeds verder en nauwer te omschrijven wat hun vak wel is en niet is. Het gaat er daarbij om, en dat is het tweede element, *consensus* te bereiken over vooral een Body of knowledge and skills. Om uiteindelijk een al dan niet formele legitimering van het beroep of de professie in de maatschappij te verkrijgen moet deze Body of knowledge voortdurend *geëvalueerd* en *gevalideerd* worden. Het expliciteren van vooronderstellingen en het reflecteren over het eigen handelen zijn hiervoor belangrijke instrumenten. Dit is het derde kenmerk van beroepsvorming.

In de discussies die organisatieprofessionals met elkaar voeren, zijn bovenstaande elementen niet of onvoldoende te herkennen. Sommigen benaderen 'professionaliteit' meer als een claim, maar het claimen van professionaliteit heeft op zichzelf nog geen enkele betekenis. Het gaat erom dat deze claims ook worden onderkend en geaccepteerd door anderen, door cliënten, door collega-professies, door de wetenschap en wellicht de maatschappij.

Daarom stel ik mij op het standpunt dat organisatieprofessionals hun eigen werk beter niet kunnen beschouwen als een professie en dat discussies daarover betrekkelijk zinloos zijn. Dat wil niet zeggen dat zij niet 'professioneel' moeten werken. Een belangrijk kenmerk van professionaliseren is dat organisatieprofessionals, vanuit welke discipline zij ook stammen, zich bewust moeten zijn dat de meeste kennis die ten grondslag ligt aan het adviseren en veranderen van organisaties en mensen, geen gefinaliseerde kennis is. Juist daarom mag van hen minimaal enige reflexiviteit en explicitering worden gevraagd over respectievelijk hun denken, hun handelen en hun vooronderstellingen. De eigen professionele vrijheid dient te worden ingeperkt. Organizational professionals zullen meer verantwoording moeten afleggen aan de wetenschap, aan hun klanten en aan hun collega's over hun analyses, modellen, uitspraken en adviezen. Zij doen er goed aan zich daarbij te realiseren dat zij die beperkte kennis inzetten ten behoeve van sociale systemen (organisaties) vol menselijke interacties en tegenstrijdige werkelijkheden – contexten dus die geen baat hebben bij gehomogeniseerde oplossingen en geforceerde 'consensus', maar bij begrip voor variëteit en verstandige omgang met 'dissensus'.

Voor organisatieprofessionals is veel méér interactie nodig met de ontwikkelaars van sociaal-wetenschappelijke kennis. Universitaire onderzoekers zullen meer moeten bestuderen wat de *practitioners* van de organisatie-, verander- en interventiekunde in de dagelijkse werkelijkheid doen. Organizational professionals op hun beurt moeten veel meer vanuit een wetenschappelijke, methodologische basis werken. Spanningen tussen theorie en praktijk moeten niet langer worden vermeden, maar juist worden opgezocht. Organizational professionals moeten de Body of knowledge and skills die zij binnen de eigen, gesloten groepen hebben ontwikkeld, blootstellen aan processen van brede – ook externe – evaluatie, reflectie en validatie, om zo hun kennis en methodologie te demystificeren en een daadwerkelijke *evidence based consulting* (Weggeman, 2000) te ontwikkelen. In een intensievere wisselwerking tussen wetenschap en beroepsgroep zullen gemeenschappelijke onderzoeks- en opleidingsprogramma's kunnen ontstaan, inclusief gemeenschappelijke publicaties en gezamenlijke congressen. De verschillende Boks'en van deze professionals en die van bedrijfswetenschappers zullen veel meer naar elkaar groeien dan nu het geval is. Pas dan zullen er professionaliseringsdebatten komen die leiden tot relevante resultaten, dat wil zeggen tot explicitering van vooronderstellingen en daarmee tot convergentie.

Noten

1. Een professionaliseringsdebat beschouw ik als een verbijzondering van professionaliseringsdiscussies. Discussies worden een debat wanneer het discussieproces een convergerend karakter heeft en discussies van tijd tot tijd leiden tot consensus, waarmee processen van evaluatie en validatie in gang gezet worden.

Literatuur

- Abbott, A.D. (1988), *The system of professions*. – Chicago: The University of Chicago Press
- Alvesson, M. en A.W. Johansson (2002), Professionalism and politics in management consultancy work. – In: T. Clark and R. Fincham (eds), *Critical Consulting*. – Oxford: Blackwell, p. 228-246
- Alvesson, M. en S. Deetz (2000), *Doing critical management research*. – Londen: Sage
- Berger, P.L., S. Pullberg (1965), Reification and the sociological critique of consciousness. – In: *History and Theory*, Vol. 4, No. 2, p. 196-211
- Berger, P.L., T. Luckmann, (1967), *The social construction of reality*. – New York: Penguin
- Brante, T. (1990), *Professional types as a strategy of analysis*. In: *Professions in theory and history: rethinking the study of the professions*. – Londen: Sage.
- Buono, A.F. (Eds) (2001), *Current trends in management consulting*. – Greenwich: Information Age Publishing, Inc.
- Buono, A.F. (Eds) (2002), *Developing knowledge and value in management consulting*. – Greenwich: Information Age Publishing, Inc.
- Burrage, M. et al. (1990), An actor-based framework for the study of the professions. – In M. Burrage and R. Thorstendahl (red), *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*. – Londen: Sage, p. 203-226.
- Caluwé, L.I.A. de (2001), *Organisatie-adviseurs veranderen*. Inaugurale rede. – Alphen aan den Rijn: Samsom
- Caluwé, L.I.A. de en T.H. Que, J.G. Vermaak (2001), Denken over veranderen van mensen en organisaties. Overeenkomsten tussen veranderaars en therapeuten. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 55, nr. 6, november-december
- Fincham, R. en T. Clark (2002), Introduction: The Emergence of Critical Perspectives on Consulting. – In: T. Clark and R. Fincham (eds), *Critical Consulting*. – Oxford: Blackwell, p. 1-18
- Freidson, E. (2001), *Professionalism, the third logic: On the practice of knowledge*. – Chicago: University of Chicago Press
- Groot, A.D. de. (1972), *Methodologie*. – 's-Gravenhage: Mouton
- Karssing, E.D. (2004), De problematische morele positie van kenniswerkers. Op zoek naar morele kaders voor moderne professionals.- In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 58, nr. 4/5, juli-oktober

- Kubr, M. (ed.) (1996), *Management Consulting. A Guide to the Profession*. – Geneva: International Labour Office (ILO)
- Kyrö, P. (1995), *The Management Consulting Industry Described by Using the Concept of 'Profession'*. – Helsinki: Department of Education, University of Helsinki, Helsinki. – Doctoral dissertation, Research bulletin 87
- Larson, M.S. (1977), *The Rise of Professionalism: A Sociological Analysis*. – Londen: University of California Press
- Leicht, K.T., Fenell M.L. (2001), *Professional Work: a sociological approach*. – Malden: Blackwell Publishers
- Macdonald, K.M. (1995), *The Sociology of Professions*. – Londen: Sage publications Ltd
- Mok, A.L. (1973), *Beroepen in actie. Bijdragen tot een beroepsociologie*. – Meppel
- Schein, E.H. (1969), *Process Consultation. Volume I: Its role in organization development*. – Reading: Addison-Wesley Publishing Company
- Sonnville, H.K.J.M. de (2005), *Retorische aspecten van professionaliseren. Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. Dissertatie. – Amsterdam: Dutch University Press
- Vansina, L.S. en S.G.L. Schruyer (2004), *Organisatieadviseurs: wetenschappelijk denken en professioneel handelen*. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 58, nr. 2, p. 9-26
- Weggeman, M. (2000), *De bedrijfskundige dienstverlener, de eclecticus en de literair adviseur*. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 54, nr. 5/6, november-december
- Weick, K.E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. – Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Werr, A. (1999), *The language of change: The role of methods in the work of management consultants*. Doctoral thesis. – Stockholm School of Economics
- Zee, H.J.M. van der (2004), *Professionalisering, beroepseer en ethiek. Tussen professioneel fatsoen en vaktrots*. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, jrg. 58, nr. 4/5, juli-oktober