



**Ruimte maken  
voor  
onderzoekende  
professionaliteit**

Onderzoekend handelen,  
handelend onderzoeken

  
Van Gorcum

Gerhard Smid  
Etiënne Rouwette  
(Red.)

## **Groeien naar een nieuwe professionele rol: transities tussen onderzoeken en adviseren**

**Kilian Bennebroek Gravenhorst  
Gertjan Schuiling**

Wetenschappelijk onderzoek en advieswerk hebben veel raakvlakken. Elke adviseur zoekt wel dingen uit, en elke wetenschapper heeft wel eens een advies voor de praktijk. En toch gaat het om verschillende rollen die je niet zomaar met elkaar kunt afwisselen of vermengen. De adviseur die dat onderschat - en juist vanwege de raakvlakken is dat risico aanzienlijk - voegt uiteindelijk weinig nieuwe kennis toe. En de onderzoeker die het onderschat, zal weinig effectief zijn in het ondersteunen van een veranderingsproces. Zelfs voor iemand die na veel inspanning beide rollen beheerst, is het combineren of afwisselen ervan geen sinecure.

## Inleiding

In dit artikel betogen we dat verschillende aspecten beslissend zijn voor het welslagen van transities van de ene professionele rol naar de andere. Een eerste verkenning van deze aspecten vindt plaats aan de hand van eigen ervaringen van beide auteurs. De roltransities die zij doorliepen hadden een tegengesteld verloop en toch vertonen ze veel gemeenschappelijke trekken. Die verkenning en explicitering van eigen ervaringen dient als vertrekpunt voor een systematische analyse van gezichtspunten die zich lenen voor generalisatie.

Los van vakinhoudelijke verschillen, denken we dat onze observaties herkenbaar zullen zijn voor collega-professionals die met vergelijkbare roltransities te maken krijgen. Dat kunnen onderzoekers zijn of adviseurs, maar ook docenten wier takenportfolio uit meer dan alleen onderwijs bestaat, of beginnende beroepsbeoefenaren die zijn opgeleid tot onderzoeker maar in de praktijk andere taken gaan vervullen.

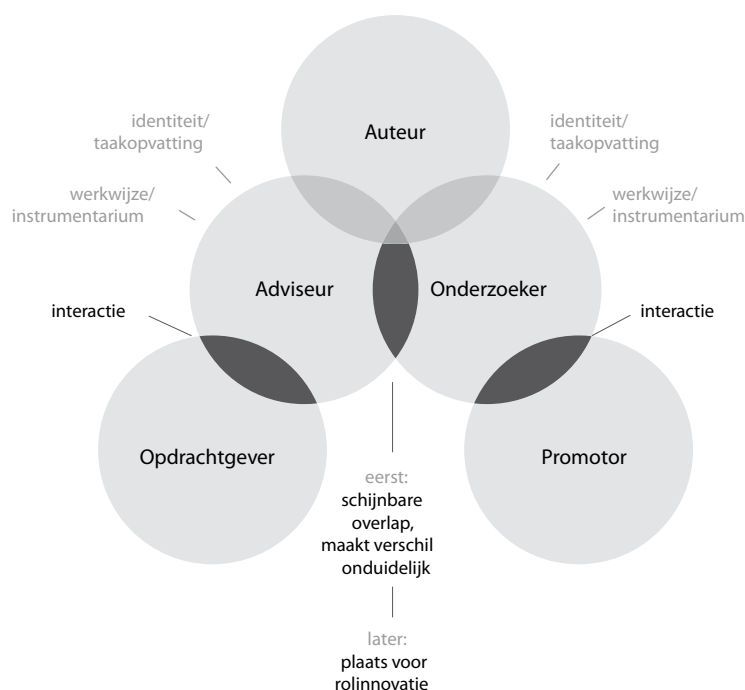
## Bepaling van de rollen van onderzoeker en adviseur

Een adviseur heeft tot taak om te helpen veranderingsprocessen op gang te brengen. Een onderzoeker heeft tot taak om bij te dragen aan het vermeerderen van kennis. Maar niet alleen de taken verschillen. Het gaat om wezenlijk andere competenties, die ook in de handboeken van beide professies zijn gedocumenteerd (Kubr, 1986; Swanborn, 1987; Van der Zwaan, 1990). Ook de normen en de bevoegdheden verschillen, bijvoorbeeld als het gaat om het publiceren van gegevens, of het spreken met betrokkenen. Verantwoording legt de onderzoeker aan zijn vakgenoten af, terwijl de adviseur verantwoording aflegt aan zijn cliënt. De academisch onderzoeker maakt deel uit van een gemeenschap die zijn institutionele basis heeft in universiteiten, wetenschappelijke tijdschriften en congressen. De gemeenschap waarvan de adviseur deel uitmaakt, bestaat uit adviesbureaus, opleidingsinstituten, makers van vakliteratuur en dergelijke.

Er is dus sprake van verschillende beroepen met verschillende werkprocessen, relaties en competenties. Dat er mensen zijn die erin slagen beide beroepen te combineren, maakt dit niet anders. Zulke mensen bestaan, maar alleen dankzij het vermogen dat ze hebben om goed met meerdere rollen om te gaan. Wat komt daarbij kijken?

Iedereen die van professionele rol wisselt, komt in een situatie terecht waarin een ander handelingskader geldt. Dat brengt spanningen en aanzienlijke persoonlijke investeringen met zich mee. Smid (2001) wijst erop dat het tot een leervraag leidt van het type 'help mij mijn nieuwe context te begrijpen'. Elke stap *binnen* een loopbaan brengt andere activiteiten en relaties met zich mee, en het leren omgaan met nieuwe psychologische vraagstukken. Bij het veranderen *van* loopbaan geldt dit nog sterker.

Transities in de beroepsloopbaan vergen niet alleen andere kennis en vaardigheden, maar ook een 'conversie van habitus' (Windolf, 1981; Smid, 2001). De habitus is 'het vermogen zich te gedragen in een bepaald veld' (Bourdieu, gerefereerd door Witman, 2007). De habitus genereert gedrag dat in het betreffende veld positief wordt beoordeeld, en komt tot stand door socialisatie. Het resultaat is dat iemand de regels van het



Figuur 1 Aspecten van de macrotransitie

spel in dat veld kent en deze moeiteloos toepast. De habitus maakt dat iemand gehoord wordt door anderen in het sociale veld en vormt daarmee een bron van gezag.

Bij de transitie die we in dit artikel bespreken, is de professional al een keer door dit proces heengegaan. Hij maakt al deel uit van een professionele gemeenschap. Hij beschikt al over de vaardigheden, identificeert zich met de interne logica en is onderdeel van het sociale systeem. Nu wil hij iets doen dat alleen kan door een andere wereld te betreden. Zo'n transitie moet gezien worden als een grensoverschrijdende activiteit (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Je verbinden met een ander veld en een andere rol brengt met zich mee dat je je losmaakt van de vorige. Bij microtransities gebeurt dit frequent en terugkerend (zoals bij pendelen tussen thuis en werk). Maar hier spreken we over macrotransities, die zeldzaam en permanent zijn (zoals promotie of pensionering).

## Probleemstelling

Figuur 1 geeft aspecten weer die aan de macrotransitie tussen onderzoeks- en adviesrollen verbonden zijn.

We richten ons op drie deelvragen, die betrekking hebben op even zoveel fasen die in het transitieproces zijn te onderscheiden:

1. Hoe ontwikkelen zich de energie en de ruimte voor een transitie?
2. Hoe verloopt het leerproces naar beheersing van de nieuwe rol?
3. Hoe zit het met de opties die ontstaan wanneer iemand twee rollen beheerst? Betekent dat het einde van de vorige rol, of kan men beide rollen naast elkaar vervullen of is zelfs rolinnovatie mogelijk door beide rollen te integreren?

## Methodie

Onze verkenning van het vraagstuk begon met een gezamenlijke reflectie op persoonlijke ervaringen. Beiden zijn we gepromoveerd op onderzoek naar veranderen van organisaties (Bennebroek Gravenhorst, 2002; Schuiling, 2001). Bennebroek Gravenhorst werkte als docent en onderzoeker aan de universiteit en heeft zich ontwikkeld van onderzoeker tot adviseur, Schuiling werkte als intern adviseur bij een industrieel bedrijf en ontwikkelde zich tot onderzoeker. Beide transities hebben het nodige gevraagd. Allebei hebben we geworsteld met het verwerven van een nieuwe rol die in veel opzichten verschilde van, of zelfs strijdig was met, de bestaande rol, zonder dit aanvankelijk goed in de gaten te hebben.

De vraag die bij onze reflectie ging intrigeren was: wat maakt dat dit proces bij ons allebei zo analoog verliep, terwijl we een tegengestelde beweging maakten?

De eerste stap was om diepgaander te kijken naar het verschil tussen de twee rollen, en naar het leerproces dat gepaard gaat met de transitie ertussen.

## Twee perspectieven

Wetenschappers en adviseurs maken vaak gebruik van dezelfde onderzoeksinstrumenten (vragenlijsten, interviews, documentenonderzoek et cetera). Dat draagt bij aan de schijn dat beide rollen als het ware in elkaars verlengde liggen, terwijl er sprake is van een slechts kleine, maar verwarrende overlap (zie figuur 1). Het perspectief waarin de onderzoeksactiviteiten worden bedreven is namelijk wezenlijk anders. Waar een wetenschapper vooral hecht aan objectiviteit van gegevens, omdat hij uiteindelijk uit is op gefundeerde uitspraken met algemene geldigheid, is het de adviseur vooral te doen om de intersubjectieve betekenissen van gegevens in het systeem dat hij onderzoekt.

Rapportage, om maar een van de vele verschillen wat nader uit te werken, is voor een wetenschapper het einde van het onderzoeksproces. Naast de onderzoeksconclusies formuleert hij doorgaans aanbevelingen voor verder onderzoek, en als hij wat meer praktijkgericht is ook nog aanbevelingen waar een organisatie mee verder kan. Maar het karakter van zulke aanbevelingen is vrijblijvend. Voor een adviseur is rapportage van onderzoeksbevindingen een stap in een meer omvattend adviesproces; met betrokkenen bespreekt hij uitvoerig hoe de organisatie ermee verder kan. Wat hij nastreeft is dat er een gemeenschappelijk beeld ontstaat en dat mensen verantwoordelijkheid nemen om aan het onderzoek een vervolg te geven.

Tabel 1 Verschillen tussen academisch en veranderkundig perspectief op onderzoek

Academisch perspectief	Veranderkundig perspectief	
Aanleiding	Nieuwsgierigheid van een wetenschapper, behoefte aan kennis, werkt vanuit eigen vraag.	Hulpvraag van een opdrachtgever, behoefte aan verbetering.
Doel	Beschrijven en begrijpen: inzicht in (causale) verbanden, algemeen geldende inzichten, constructie van begripssamenhang.	Ingrijpen en oplossen: bruikbare inzichten voor deze unieke situatie.
Vraagstelling	Kernbegrippen en concepten met betrekking tot het onderzoeksthema staan centraal; theoretische oriëntatie: willen begrijpen.	Toepassingsgericht en praktisch, combinatie van 'hoe zit het hier?' met 'hoe kan het anders?'; lokale oriëntatie: toepassing is altijd situationeel.
Proces	Afgeronde cyclus: na publicatie is het onderzoek klaar; vervolgonderzoek luidt een nieuwe cyclus in.	Diagnosticeren is verbonden met interveniëren en veranderen; in de vormgeving van het onderzoeksproces is al aandacht voor het vervolg.
Onderzoeker	Objectief en houdt afstand van de organisatie die hij onderzoekt; de persoon van de onderzoeker is niet relevant.	Subjectief, betrokken bij de hulpvraag en in relatie met de mensen in de organisatie; de adviseur zet zichzelf in als persoon.
Onderzochte	Object van onderzoek, leverancier van gegevens, wordt geïnformeerd over uitkomsten.	Subject in onderzoek, onderwerp en participant, produceert en interpreteert uitkomsten.

### Macrotransitie 1: van onderzoeker naar adviseur

De transitie van academisch onderzoeker naar veranderkundige begint bij de eerste auteur als volgt. Hij heeft een vragenlijst afgenomen bij alle medewerkers van een organisatie die in een fusie is verwickeld. Bij de bespreking van de uitkomsten laat de directievoorzitter luid en duidelijk weten dat hij daar 'werkelijk he-le-maal niets' aan heeft. De onderzoeker heeft zijn onderzoeksmateriaal binnen, maar ervaart deze reactie toch als frustrerend. Onderzoek doen in veranderende organisaties, vindt hij, betekent een extra belasting in een toch al belastende periode. Dan is het mooi als die organisatie er zelf ook wat aan heeft. Als zijn frustratie wat gezakt is, gaat hij voor zichzelf na of hij zijn aanpak zou kunnen en moeten aanpassen. Hij stelt zich niet langer tevreden met het verzamelen van voor hem bruikbaar materiaal.

Wat dit inhoudt overziet hij nog niet helemaal, maar de nieuwsgierigheid heeft de overhand. Hij voelt het niet als een spagaat, want voor zijn gevoel staat hij met beide benen nog op universitaire grond. Hij gaat wel op verkenningstocht, maar zijn uitvalsbasis maakt dat hij het rustig, methodisch en reflectief aanpakt.

Wat de tweede auteur als adviseur in dit relaas treft, is dat de onderzoeker zichzelf heeft afgevraagd hoe hij het anders kan aanpakken, om tegemoet te komen aan behoeften van of in de onderzochte organisatie: hij wil eigenlijk bijdragen aan het veranderingspro-

ces. Een academisch onderzoeker ervaart zelden de drang tot zulk zelfonderzoek. Dus dit is een flinke stap in de richting van een andere professionele identiteit, de rol van adviseur. De adviseur vindt wel dat de onderzoeker zichzelf nogal ondergeschikt maakte door het zo erg te vinden dat het doel van de opdrachtgever niet was gerealiseerd. Het is immers niet gezegd dat die opdrachtgever het juiste doel voor ogen stond. Als adviseur zorg je meestal wel dat verwachtingen in een eerder stadium op elkaar zijn afgestemd.

### Macrotransitie 2: van adviseur naar onderzoeker

De tweede auteur heeft juist de transitie van adviseur naar onderzoeker gemaakt. Als intern adviseur heeft hij samen met een externe adviseur de herstructurering van een fabriek participatief ingericht. De verwachting is dat dit niet alleen bijdraagt aan het bedrijfsresultaat, maar ook aan persoonlijke ontwikkeling. De aanpak blijkt effectief. Er ontstaat een plan dat een radicale kostenreductie mogelijk maakt. De indruk van de interne adviseur is dat de betrokkenen, terwijl zij aan dit plan werken, tegelijk uit de oude hiërarchische cultuur stappen. Het zelfvertrouwen van mensen neemt toe en de onderlinge samenwerking wordt meer open. Maar is dat *wishful thinking* of is het echt zo? Er ontstaat een behoefte aan begrip en aan objectieve toetsing. Waarom werkt het hier wel en elders vaak niet? De adviseur vat het plan op hierop te promoveren, benadert een hoogleraar voor begeleiding, en stelt het managementteam voor een onderzoek te doen. En dat voelt ervoor: het wil de voortgang van het proces meetbaar maken. Maar de concrete opzet die de adviseur vervolgens presenteert, stuit op afwijzing. Het MT vindt dat de evaluatie van de participatieve aanpak een te groot accent heeft gekregen. Het MT erkent dat zaken als teamwerk en empowerment de sleutel zijn voor succes, maar waar ze eerst en vooral behoefte aan hebben is een *meetinstrument*. 'Als je dat maakt, doen we mee', zeggen de managers.

Voor zichzelf noteert de adviseur dat hij kennelijk even niet meer heeft gedacht als adviseur. 'Ik wilde de participatieve veranderaanpak evalueren, daar had ik een meetinstrument voor nodig, en als dat ook bruikbaar was voor de managers, prima, mooi meegenomen, maar daar zat mijn motief niet. De habitus van adviseur had even helemaal plaatsgemaakt voor de habitus van onderzoeker.' De adviseur komt daarop tegemoet aan de wens van het MT en dat zet het licht op groen.

Het is interessant om te zien welke reactie deze persoonlijke ervaring oproept bij de andere auteur, de onderzoeker die adviseur werd. Die vindt het mooi om te zien hoe het denken van een onderzoeker begint bij iemand die al over adviseurskwaliteiten beschikt. Die kwaliteiten helpen om bij deze organisatie het onderzoek te kunnen doen. Een onderzoeker die vanuit academisch perspectief werkt, had dat niet voor elkaar gekregen. Die was na het terugsturen op zoek gegaan naar een andere organisatie.

Dat het is gelukt om de eigen onderzoeksvraag toch vast te houden, komt doordat de adviseur behendig was in het omgaan met de klant, oog had voor de relatie en toch vasthield aan wat hij zelf wou weten. Hoewel er dus nog flink wat van de adviseur te zien is, manifesteert zich hier toch vooral de onderzoeker. De eigen vraag domineert. Er is zelfs al een beginnetje te zien van een manier van oordelen die meer bij een onderzoekende buitenstaander past dan bij een interne adviseur.

## Analyse van de beschreven ervaringen

De grensoverschrijding naar de andere rol gaat in beide gevallen niet ongemerkt voorbij. Bij de onderzoeker speelt aanvankelijk een gevoel van 'mislukking', omdat hij ontdekt dat zijn behoefte om bij te dragen aan verandering een andere rol van hem vergt. Bij de adviseur is er eerst verwonderde voldoening over de werkzaamheid van 'zijn' aanpak, en vervolgens irritatie dat het management niet alle ruimte geeft aan evaluatieonderzoek.

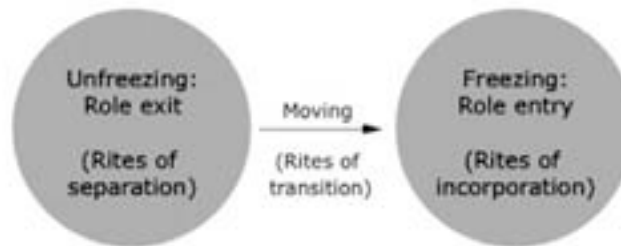
Zulke gemoedstoestanden duiden op een ontregeling in de huidige rol. Dat is niet alleen een innerlijke ervaring, maar ook een ontregeling van de afstemming met de opdrachtgever. Bij advieswerk en onderzoekswerk gelden voor deze afstemming andere regels. Blijkbaar is er een moment van 'ertussenin', waarin de regels van de oude rol niet meer passen en men de regels van de nieuwe rol nog niet bewust hanteert.

De keuze om de ontregeling niet weg te duwen maar te onderzoeken, leidt een periode in van ongemak verdragen en kleine stapjes zetten in de andere rol, ofwel een leerproces. Een deel van dat proces is instrumenteel: men moet zich de kennis en vaardigheden van de nieuwe rol eigen maken. Een ander deel betreft de identiteit en habitus: men ontwikkelt een nieuwe relatie tot zichzelf en tot anderen, in een nieuw veld.

Beslissend was in beide voorbeelden de innerlijke drijfveer. Zowel de onderzoeker als de adviseur werden zich bewust van een motief dat niet bij hun vertrouwde professionele rol paste. Het ging dus niet om een verwachting uit de omgeving. Integendeel, dat de omgeving 'oud gedrag' van de professional verwachtte, was een drempel die snel moest worden genomen. Zoiets kan een ervaring van eenzaamheid oproepen. Je bent opeens anders dan je collega's, maar niet zo anders dat je je al in je nieuwe rol en gemeenschap thuis voelt. Wat ontbreekt, zijn 'rites de passage' die de overgang markeren. Voor de promovendus is er weliswaar de promotieplechtigheid met al zijn rituelen, maar die zit aan het einde van het traject, niet aan de start. Daardoor kan het gebeuren dat de adviseur die wil promoveren zich niet goed realiseert waar hij/zij aan begint. Onvermijdelijk is dit overigens niet. De intern adviseur in ons voorbeeld nam zijn organisatie niet mee in de beslissing tot het doen van promotieonderzoek. Witman (2007) beschrijft in haar studie dat zij dit wel heeft gedaan. Ze vroeg en verkreeg toestemming van de voorzitter van de raad van bestuur, waarna de afdelingshoofden schriftelijk geïnformeerd werden. Daarmee wist iedereen die Witman als adviseur kende dat ze nu de pet van onderzoeker op had, en bezig was met een wetenschappelijke publicatie. Mogelijk heeft dit besluitvormings- en communicatieproces voor haar als *rite de passage* gewerkt. Professionals die bij zichzelf onderkennen dat zij een roltransitie doormaken, hebben dus de keuze om dit voor zichzelf en anderen te expliciteren.

Theoretisch is de macrotransitie te beschrijven als een veranderingsproces met de fasen *unfreezing*, *moving* en *freezing*. *Unfreezing* correspondeert met het vertrek uit de oude rol en *freezing* met de entree in de nieuwe rol. De rites de passage kunnen nu in drie vormen uiteengelegd worden: scheidingsriten, transitieriten en incorporatieriten (zie figuur 2). De scheidingsriten faciliteren het vertrek uit de oude rol, de transitieriten faciliteren de reis tussen de rollen en de incorporatieriten faciliteren het binnenstappen in de nieuwe rol.

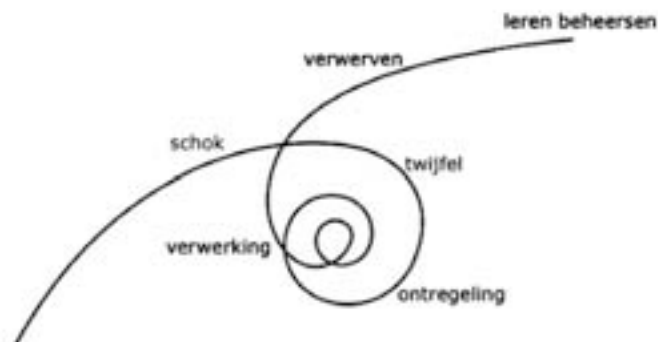




Figuur 2 Het roltransitieproces

Het begrip *entry shock* uit de sociale psychologie helpt om te begrijpen waarom een transitie heftig kan zijn. Verrassing is het belangrijkste element in de schok die gepaard gaat met het verwerven van een nieuwe rol: er is een discrepantie tussen verwachtingen en ervaringen (Louis, 1980). Zo'n schok, die overigens ook een positieve belevenis kan zijn, provoceert een proces van zich oriënteren in en bewerken van de situatie om deze meer aan de eigen voorkeuren tegemoet te laten komen en ook een proces van werken aan zichzelf om de situatie beter te begrijpen en te beantwoorden. Het ontsluit daarmee een potentieel voor leren en innoveren van een rol en voor persoonlijke verandering (Ashforth, 2001: 161). Het verwerven van een nieuwe rol vereist een andere definitie van wat je aan het doen bent, wat wel en niet tot je gedragsrepertoire behoort en welke verwachtingen van anderen je wel en niet wil honoreren. Er dient zich een analogie aan met de fasen uit het rouwverwerkingsproces zoals Kübler-Ross en Kessler (2005) dat beschrijven. Hoewel het niet aanvoelde als 'door een dal heengaan', zien we wel een periode van 'ronddolen' tussen de oude en de nieuwe rol.

Figuur 3 geeft het leerproces weer dat hoort bij de macrotransitie. In eerste instantie is er de schok van de nieuwe ontdekking (een andere rol is wenselijk), dan ontstaat twijfel (wat is dat precies, kan ik dat wel), gevolgd door ontregeling (dit gaat niet alleen over mijn taak, maar over mij) en verwerking (dit is inderdaad wat ik zoek). Het proces eindigt met het verwerven (eerste pogingen) en het leren beheersen (verfijning) van de nieuwe rol.



Figuur 3 De verwervingscurve

## Leren beheersen van de nieuwe rol

In de laatste fase, het leren beheersen van de nieuwe rol, gaat het om het zich eigen maken van de competenties en identiteit van een rol door de taken en bevoegdheden uit te voeren binnen de relaties in het betreffende veld. Ook wat dit betreft leverde een reflectie op de eigen ervaringen gezichtspunten op die mogelijk generaliseerbaar zijn.

De onderzoeker die als beginnend adviseur via onderzoek een bijdrage ging leveren aan organisatieverandering, gaf al doende een nieuwe inhoud aan zijn relaties met alle betrokkenen. Daarbij moest hij leren kijken door de ogen van de ander – welke vragen hebben zij, welke waarde kan onderzoek hebben in het beantwoorden van die vragen, hoe ga je daarover met elkaar in gesprek? Dat beïnvloedt de onderzoeksdoelstelling, de vraagstelling en de onderlinge relaties. Hierbij wisselen adviseur en cliënt ook van gedachten over zaken als eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Voor wie vindt het onderzoek eigenlijk plaats, welke partijen willen er echt wat mee, hoe zorg je ervoor dat mensen mee gaan doen? Naarmate dat meer in beeld komt, ontstaat er bij de adviseur meer zicht op het grotere geheel. Daardoor rijst ook de vraag hoe het onderzoek te verbinden is met andere activiteiten die tijdens de organisatieverandering plaatsvinden. Op basis van de uitkomsten ontwikkelen mensen verbeterplannen. Dat is mooi, maar mooie plannen garanderen nog geen uitvoering. Dus gaat de kersverse adviseur op zoek naar manieren om dat te bevorderen. Ervaren adviseurs zouden zeggen dat hij bezig is met borging, of verankering.

Al doende ontdekt de kersverse adviseur ook een manier om uitkomsten eenvoudig toegankelijk te maken. Hij realiseert zich dat zijn eigen begrip van gemiddelden, standaardafwijkingen en significante verschillen geen gemeengoed is, en dat de meeste mensen blij zijn met een grafische weergave die in een oogopslag helder is. Opnieuw legt hij iets van de habitus van de academicus af: als de uitkomsten eenvoudig te lezen zijn door mensen in de organisatie, en er ontstaan stevige gesprekken die echt de kern raken, dan kan hij ook stoppen met interpreteren. Hij voegt alleen nog wat toe als hij het idee heeft dat belangrijke onderwerpen worden vermeden.

De adviseur die zich ontwikkelde tot academisch onderzoeker maakte een ander leerproces door, maar ook hij ondervond dat het aannemen van de nieuwe rol met zich meebrengt dat hij afstand neemt van de oude. Hij leerde een probleemstelling te formuleren binnen een theoretisch domein, waarbij de casus die je als adviseur zo nauw aan het hart ligt net zo goed vervangen zou kunnen worden door een andere.

Als de ontluikende onderzoeker het verloop van de interacties tijdens de interventie wil beschrijven, maakt hij kennis met het rode potlood van de promotor die al dat anekdotisch gebabbel maar niets vindt en de interacties op een hoger abstractieniveau beschreven wil zien. En op het moment dat het onderzoek klaar is en hij alles op papier moet zetten, ontdekt hij het belang van isolement. Het blijkt niet mogelijk de ene week te schrijven en de andere week te adviseren. Hij moet zich even volledig concentreren op het intellectuele werk, en ontdekt daarbij niet alleen hoe prettig dat is, maar ook hoe noodzakelijk het is om begripssamenhangen echt te doordenken.

De ontwikkelingen die wij hier beschrijven, zijn in beide gevallen vergelijkbaar met het leerproces dat hoort bij het verwerven van de eerste professionele rol. Beide auteurs herkennen bij de ander hun eerste stappen op het 'eigen' professionele pad. Maar nu zijn het transities van de ene naar de andere professionele rol. Wat daaraan opvalt, is dat beiden bewust de oude rol tijdelijk uitschakelen, die gaat als het ware even 'in de ijskast'. Witman (2007) spreekt in dit verband van het maken van een cesuur. Het gaat erom te onderkennen dat men op een nieuw gebied opnieuw moet 'leren lopen'. In de oude rol is men een erkende senior, in de nieuwe nog niet eens junior. De adviseur die promotieonderzoek gaat doen wordt leerling-onderzoeker. Pas na promotie kan hij aan de slag als onderzoeker. Omgekeerd geldt hetzelfde: de onderzoeker die advieswerk gaat doen wordt met al zijn levensjaren en onderzoekservaring toch leerling-adviseur. Met deze disbalans moet men enige jaren om zien te gaan. In die tijd concentreert men zich bijna volledig op de nieuwe rol. Het motief dat de transitie in gang zette helpt daarbij. Dat maakt dat je je tijdelijk kunt afsluiten voor je vorige rol.

Tijdens het leerproces vindt verkenning plaats van de organisatorische en psychologische grenzen van het nieuwe veld. Gaandeweg vormt zich een idee van het gezag, de belangen en de identiteit die de rol kenmerken. Daarna ontstaat de mogelijkheid tot specialisatie, verbreding en verschuiving. Volgens Sennett (2008) vergt het verwerven van vakmanschap 10.000 leeruren. Alle uren die je maakt volgens het oude pad maken dat je niet opschiet en leerling blijft op het nieuwe pad.

### Schakelen en innoveren

Na de transitie en het leren beheersen van de nieuwe rol zijn er drie opties: je ontwikkelt je verder binnen de nieuwe rol en verlaat de oude definitief, je leert schakelen tussen beide rollen die je verder los van elkaar vervult, of je leert beide rollen te integreren. Geen van beide auteurs heeft de oude rol definitief verlaten. We zijn gehecht aan beide rollen, vinden zowel onderzoeken als adviseren waardevol om veranderingen in organisaties te versterken en zijn mede daarom op zoek naar manieren om de verbinding te maken tussen beide werelden.

Onze ambitie is een *rollencombinatie* te ontwikkelen waarin we als adviseur verandering teweeg helpen brengen met op kennis gebaseerde handelwijzen, en als onderzoeker bijdragen aan nieuwe kennis die de handelingscompetentie vergroot. Zo'n rollencombinatie biedt een uitdagend perspectief en overstijgt de vraag die Bouwmeester (2008) recent onderzocht. Hij wilde weten wie betere adviezen uitbrengt en concludeerde dat adviseurs dat beter doen dan wetenschappers. Onze ambitie komt voort uit de aanname dat iemand die beide rollen beheerst een betere adviseur is en dat het deelnemen aan kennisontwikkeling een bredere basis oplevert voor kennistoepassing. Omgekeerd geldt dat mogelijk ook: een onderzoeker die de adviseurrol beheerst is een betere onderzoeker, want hij heeft ook oog voor de praktijkwaarde van kennisontwikkeling.

Maar elke rollencombinatie biedt twee alternatieven: segmenteren of integreren van rollen (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000). Bij segmenteren moet men schakelen bij het (bewust) afwisselen van beide rollen in de tijd. De opgave is dan om beide rollen

goed te beheersen, te weten wanneer welke rol passend is en op het juiste moment te kiezen. Dat is geen gemakkelijke opgave, want je wisselt van identiteit, vaardigheden en bijbehorend gedrag. Ook voor de opdrachtgever is schakelen ingewikkeld. Het gaat om een nieuwe definitie van de samenwerkingsrelatie, de opdracht, de wijze van uitvoering en het gewenste resultaat.

Integratie van rollen is nog ingewikkelder. Het komt neer op de creatie van een nieuwe professionele rol waarin (elementen uit) twee verschillende rollen zijn samengevoegd. We zijn er nog niet uit of we hier ervaringen van betekenis mee hebben opgedaan en vragen ons af onder welke condities integratie mogelijk is. Voor het schrijven van dit hoofdstuk waren we ons nog niet zo bewust van pogingen in die richting, maar op de keper beschouwd zijn we er allebei wel mee bezig. Integratie van rollen is voor een adviseur waarschijnlijk makkelijker dan voor een onderzoeker. Vooral zelfstandig werkende adviseurs kunnen aan een uniek professioneel profiel werken waarin ook ruimte is voor onderzoekscompetenties als vertragen, afstand nemen en gebruik van theoretische concepten. Een stap hierin zijn recente publicaties van beide auteurs. De eerste auteur presenteert hierin een praktisch hulpmiddel voor adviseurs en managers dat conceptueel verantwoord is doordat het gebruik maakt van een generiek model dat de drie dimensies van verandering bevat (Bennebroek Gravenhorst, 2008). De tweede auteur beschrijft de werkwijze van zelfsturende teams in een fabriek en verbindt de observaties met theorie over rollen en overbruggen van grenzen (Schuiling, 2008).

De denktijd en moeite die de ontwikkeling van generalisaties kost moeten je wel voldoening geven, anders houd je het niet vol. Binnen een adviesbureau is dit al lastiger, want daar is vaak minder vrijheid voor een geheel eigen aanpak en bestaat de druk om declarabel te zijn. Wetenschappers zijn nog meer gebonden aan een institutionele context met strakke kaders voor professioneel handelen. Integratie van rollen hoeven we daar nog minder van te verwachten. Als we nagaan wat bijdraagt aan integratie, gaan onze eerste gedachten uit naar zaken als de behoefte om een eigen profiel te ontwikkelen, vernieuwingsdrang, ruimte en niet te vergeten een geschikte context (opdrachtgever, organisatie en vraagstuk) om aan die integratie te werken.

### **Samenvatting en gedachten over nader onderzoek**

Adviseurs die wetenschappelijk onderzoek gaan doen en onderzoekers die de adviespraktijk betreden, moeten door een leerproces dat ingrijpender is dan je zou kunnen denken. Dat proces wordt ingeleid door een motief dat verder gaat dan de huidige rol toestaat: er is een wens of een behoefte die niet past binnen de bestaande rol en dat leidt tot spanning. Het kan ook leiden tot gedrag waarin iemand de rolgrenzen overschrijdt, al dan niet bewust. In ons geval ontwikkelde dit bewustzijn zich geleidelijk. In de tweede fase maakt de betreffende persoon zich de vaardigheden en identiteit van de nieuwe rol eigen. In de derde fase leert hij te schakelen tussen beide rollen. Daarbij is hij in staat de ene of de andere rol te vervullen, beide op een voldoende niveau van professionaliteit. Verleidelijk is te denken dat er een vierde fase bestaat, waarin iemand beide rollen leert te integreren door innovatie, maar onze eigen ervaring biedt vooralsnog

te weinig steun om deze vierde fase te karakteriseren. Er zijn voor deze innovatie ook niet veel rolmodellen beschikbaar. Of zij zijn twee generaties ouder, denk aan Schein, Argyris, Van de Ven, die hun rolintegratie (vanuit een academische basis!) al in de jaren zestig ontwikkelden, en dus onder geheel andere institutionele omstandigheden wat betreft advieswerk en onderzoekswerk (denk aan de sterk toegenomen specialisatie en publicatiedruk aan de universiteiten en de commercialisering van advieswerk).

Onze eerste gedachte voor nader onderzoek gaat uit naar de persoonlijke en organisatorische factoren die een rol spelen bij de macrotransitie van adviseur naar onderzoeker of vice versa. De conversie van habitus die we hebben beschreven draagt een persoonlijk karakter, raakt de wijze waarop de professional in de wereld staat. Het is niet overdreven te stellen dat daarbij ontregeling moet worden overwonnen. Als dat niet lukt, ontwikkelt men mogelijk een aversie tegen de nieuwe rol. Welke factoren beïnvloeden die slaagkans? Het ligt voor de hand te denken aan persoonlijke kenmerken als onderzoekend in de wereld staan, proactiviteit en doorzettingsvermogen. Wat betreft organisatiekenmerken is vooral te onderzoeken welke praktijken en rituelen de transitie kunnen vergemakkelijken of bemoeilijken. We zagen dat rites de passage ontbreken bij het overstappen naar een nieuwe professionele rol terwijl iemand ook de oude blijft vervullen. Hier is te onderzoeken wat werkende overgangsvormen zijn waarin iemand stap voor stap de nieuwe rol kan verkennen, ervoor kan kiezen en erin kan groeien.

Ook zou te onderzoeken zijn wat de toepasbaarheid is van inzichten uit dit hoofdstuk op de transitie tussen rollen die minder ver uit elkaar liggen, of lijken te liggen. In de literatuur over adviseren is het onderscheid tussen de expertrol, de programmatische rol, de procesrol en de persoonlijke ontwikkelrol bekend (Drukker & Verhaaren, 1980). Een gedachte die kennelijk nogal leeft, is dat je als adviseur uit dit repertoire vrijelijk kunt kiezen, al naar gelang de situatie. Of dat de overgang tussen rollen een geleidelijke is (bijvoorbeeld tussen de expertrol en de procesrol, Kast & Rosenzweig, 1985). Bij de ene klus zet een adviseur zijn inhoudelijke deskundigheid wat meer op de voorgrond, bij de andere klus laat hij mensen uit de organisatie zelf de benodigde inhoud produceren. Of hij start een klus als expert en schuift gaandeweg op naar een meer coachende rol. Het gemak waarmee hierover wordt gedacht zou wel eens in contrast kunnen staan met de moeite die het kost om dergelijke rolwisselingen waar te maken. Het is zinvol om ons meer te verdiepen in de condities die de slaagkans van professionele roltransities beïnvloeden.