

Ontzorgen of ontwikkelen?

VITALER ADVISEREN IN ORGANISATORISCHE NETWERKEN

Paul KLOOSTERBOER

INLEIDING Adviseren moet anders. Niet alleen bij multipartijvraagstukken in de steeds complexere maatschappelijke ketens en netwerken. Ook organisaties ‘vernetwerken’; grote organisaties lijken wat betreft functioneren vaak meer op de Europese Unie dan op een klassieke top-downpiramide. Veel adviseurs, in- en extern, blijven zich echter concentreren op de inhoud van hun adviezen en sluiten zich af van de politiek-procesmatige complexiteit. Om er vervolgens in vast te lopen. Hoe komt dat? Wat zijn de effecten? En wat kun je eraan doen als adviseur, manager of organisatiebegeleider? In deze bijdrage onderzoeken we de aard, oorsprong en ontwikkelrichting van advies en

ondersteuning. We sluiten af met enkele veranderkundige noties.

ORGANISEERPATRONEN Vraagstukken als deze zijn systemisch van aard. Kenmerkend is dat iedereen vanuit z'n eigen plek en positie een eigen uitsnede waarneemt van het vraagstuk en daarop eigen probleemdefinities en mogelijke oplossingen baseert. En dat zich zo min of meer vaste beelden, gedragspatronen en -dynamieken onvouwen

Dr. P.P. Kloosterboer is zelfstandig organisatieadviseur te Amsterdam en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: pp@paukkloosterboer.com.

– vaak ook historisch stevig ingesleten. Bestuurders en topmanagers zien ‘hun’ adviseurs bijvoorbeeld graag als hulptroepen om nieuwe ontwikkelingen te signaleren en agenderen, afgesproken beleid handen en voeten te geven en de uitvoering ervan te bewaken. Het moet hen helpen meer grip te krijgen op hun organisatie van professionals, die van nature sterk neigen naar autonomie. Daarom vragen ze, naast strategische advies, om het managen of coördineren van projecten, implementatieklussen, control-taken en wat dies meer zij.

Uitvoeringseenheden komen handen te kort en willen vooral hulp bij hun werk en zeker voor alles wat ‘er nog bij’ komt. Ze willen bovenal ontzorgd worden. Daarentegen zijn ze beducht voor adviseurs die nog meer werk komen aandragen, langs elkaar heen werken, elkaar tegenspreken of die de politiepet op hebben. Liefst één loket voor wensen en klachten dat hier opvolging aan geeft, zonder bureaucratische ‘van het kastje naar de muur’-taferelen.

De adviseurs rennen zich ondertussen het vuur uit de sloffen om de veelheid van (veelal informeel verstrekte) vragen en opdrachten te verwerken en op te lossen. Daarbij raken ze verstrikt in tegenstellingen tussen de uiteenlopende behoeften en belangen van bijvoorbeeld *a)* opdrachtgevers en klanten in kringen van bestuur, management en uitvoering, *b)* uitvoeringsonderdelen en teams onderling, *c)* andere adviesdiensten versus de eigen collega's, of *d)* eigen behoeften aan professionele autonomie en zingeving (liever meer serieuze gesprekspartner ‘aan de voorkant’ en minder uitvoerder ‘aan de achterkant’ van het proces).

Omdat veel werk informeel gecontracteerd en dus onzichtbaar is, is ook de hoeveelheid ervan moeilijk te overzien en te managen. In

‘shared service’-centra verloopt de formele contractering weliswaar explicieter, maar de tegenstellingen worden er niet minder om. Verder vraagt het leveren van maatwerk samenwerking en cocreatie tussen de stafafdelingen onderling en met het kernproces. Maar iedereen voelt zich al overbelast en wil niet lastiggevalen worden met de sores van anderen. Daarbij zijn adviseurs vaak primair gericht op het eigen vakgebied en is er weinig idee waar de integrale vragen eigenlijk thuishoren. Zo is iedereen heel druk en tegelijk is er onvrede over resultaten, effectiviteit en efficiency.

Kortom, het boodschappenlijstje voor (managers van) adviesdiensten is: strategischer adviseren naar managers en bestuurders, sneller en beter afgestemd adviseren en ondersteunen van de uitvoering en meer en beter samenwerken. Bijvoorbeeld in overheden, onderzoeks- en adviesbureaus, onderwijs- of zorgorganisaties, waar professionals in de uitvoering bij uitstek ontzorgd willen worden van ‘bureaucratische rompslomp’.

Advies- en ondersteuningsdiensten staan hiervoor opgesteld, maar worden beticht van stroperigheid en bureaucratisme. Dit laat managers van adviesteams uiteraard niet onberoerd. Ze praten en regelen zich een slag in de rondte om hun klanten tevreden te stellen. Interne adviseurs krijgen hun opdrachten daardoor vaker van hun bazen dan van de eigenlijke klanten. Hetgeen onbedoeld weer nieuwe ruis en verstrikkingen creëert. Allemaal in noeste pogingen goed werk te leveren!

OORSPRONG EN ONTWIKKELING Bij systemische vragen helpt het om te kijken naar de oorsprong (Kaat & De Kroon, 2013). Cru gesteld zijn stafdiensten een uitvloeisel van de piramidale organisatievorm, met Frede-

rick Taylor en Max Weber als geestelijk vaders ruim een eeuw geleden (Kloosterboer & De Vries, 2019). Kenmerkend is de scheiding tussen denken (staf), beslissen (top en management) en doen (uitvoering). De staf dient in grotere organisaties beleid voor te bereiden, primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen te ontwerpen en de uitvoering ervan beheersbaar te maken – standaardiseren en stroomlijnen dus. Met als gevolg het organiseren per discipline en het overnemen van taken van medewerkers, managers en bestuurders. Om zo de kwaliteit en de uniformiteit van de bedrijfsfunctie te waarborgen en tevens het kernproces te ontzorgen. Deze karakteristieken zijn zowel de religie van de piramide als de kern van het probleem geworden.

Het monodisciplinaire denken en organiseren maakt het steeds lastiger de horizontale, integrale vraagstukken te tackelen die tegenwoordig hoog op de agenda staan. Projecten op gebieden als digitalisering, strategische vernieuwing, organisatieverandering en huisvesting vragen intensief multidisciplinair samenspel. Het gevolg is veel afstemmingsbehoefte, veel vergaderen en waar mogelijk alles proberen ‘dicht te regelen’ met ‘waterdichte’ afspraken en managers die dit moeten bewaken. En toenemende ergernis, als dat oerwoud van afspraken onvoldoende wordt nageleefd. Het drukke managen roept ‘baasgerichtheid’ op bij de adviseurs, wat concurreert met hun klantgerichtheid. Ondertussen worden de operationele, monodisciplinaire processen steeds verder gestandaardiseerd, gedigitaliseerd en overgedragen aan managers en/of teams in het kernproces. Waardoor de meerwaarde van monodisciplinair werken afneemt, terwijl de noodzaak tot samenwerken verder toeneemt.

Het voordehandliggende antwoord op al die verticaal gewortelde problemen lijkt om het horizontaler aan te pakken, bijvoorbeeld in projecten en programma’s. In de praktijk zien we die echter vaak stagneren in gedoe over capaciteiten, bedoelingen en andere belangen. Bij de invoering stuiten ze dikwijls ook nog op het ‘not invented here’-syndroom in het kernproces. Gevolgd door weer nieuwe projecten en zo resulterend in een ‘sjoelbaksyndroom’ met steeds meer projecten, waardoor er steeds minder afkomen.

Het totaalpatroon tussen adviseurs, opdrachtgevers en uitvoering blijft er een van veel onvrede, waarbij men elkaar onderling de schuld geeft en gevangen houdt. Kortom: anders organiseren van advies biedt geen oplossing, als er niet ook anders denken over advies aan ten grondslag ligt.

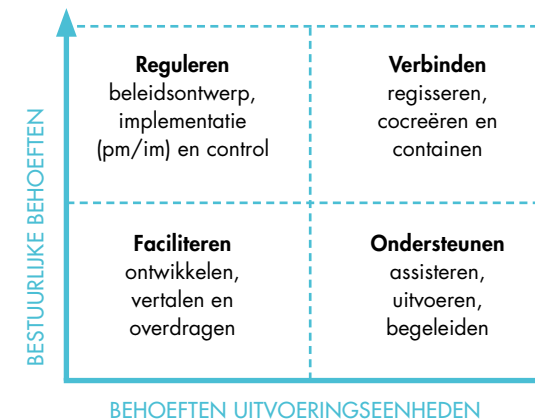
ONTZORGEN VERSUS ONTWIKKELEN Als het gaat om ontzorgd worden als klant, dan hangt het sterk af van je plek en positie in de organisatie wat je behoefte precies is. Besturen, directies en hoger management zoeken vooral hulp bij het voorbereiden, implementeren en monitoren van overkoepelend beleid. Adviseurs krijgen bijbehorende spanningen tussen management en uitvoering als bonus mee, verpakt als inhoudelijke opdracht. Lager management en professionals willen op hun beurt geen extra werk of controle, maar hulp en ondersteuning bij de uitvoering van hun werk.

Dit eendimensionale dilemma is in zichzelf onoplosbaar. Hoe meer je de top bedient en ontzorgt, hoe minder de onderdelen of eenheden zich gezien en geholpen voelen (en vice versa); met alle beeldvorming en gedragsdynamieken van dien. Medewerkers, managers en bestuurders in het kernproces liggen aan het ‘stafinfuus’: ze kunnen niet

meer zonder, vragen steeds meer én ze ergeren zich omdat het nooit snel en goed genoeg is. Ze raken zowel verwend als geïrriteerd dat de adviseurs voor hen denken en doen. Adviseurs vinden bestuurders te ver af staan van de realiteit en de uitvoering, en onvoldoende competent op hun vakgebied. Ze voelen zich uiteindelijk miskend of tekortschieten en neigen zich terug te trekken op hun disciplines.

Samengevat: ontzorgen produceert aangeleerde hulpeloosheid. Wat ruimte geeft, is om het dilemma van gerichtheid op bestuurlijk niveau versus de uitvoering als twee separate keuzes te zien (Kloosterboer e.a., 2015). Door die keuzes in een kwadrant te projecteren, verschijnt een beeld van vier mogelijke adviesstrategieën (zie figuur 1). De klassieke figuur toont reguleren en ondersteunen als ontzorgende benaderingen, waarbij ervoor wordt gekozen zich eenzijdig te richten op een deel van het systeem, in plaats van op het geheel. Reguleren richt zich op de behoeften van topechelons, ondersteunen op die van de uitvoering. Gecombineerd reguleren en ondersteunen wordt ook nogal eens gevraagd. Dit leidt tot een control-consultdilemma, een onmogelijke spagaat tussen politieagent en vertrouwenspersoon.

Het kwadrant brengt twee alternatieve mogelijkheden in beeld. In plaats van ontzorgen gaat het nu om ontwikkelen via faciliteren en verbinden. Het voorbeeld van de Stichting JIM laat zien hoe adviseurs een nieuwe werkwijze in een netwerk faciliteren, zonder dat er sprake is van een machtscentrum die het doordrukt, noch dat ze taken overnemen in de uitvoering. Integendeel zelfs, ze moedigen de uitvoering aan zelf ook minder te gaan doen. Suzanne de Ruig (medeoprichter in 2018):



Figuur 1 Mogelijke adviesstrategieën.

‘De doelstelling is: iedere jongere een Jouv Ingebrachte Mentor (JIM). Dat is een steunfiguur en vertrouwenspersoon voor de jongere en een adviseur voor ouders en professionals. Dat doen we door middel van het adviseren, trainen en coachen van (jeugd-)professionals, management en gemeenten. We bieden inspiratie, organiseren JIM-avonden, ‘dinnerlabs’, landelijke JIM-dagen en we betrekken mensen door het faciliteren van debat middels het JIM-theater. De wetenschap is ook betrokken: het eerste onderzoek naar JIM is afgerond en het eerste wetenschappelijk artikel is gepubliceerd. Tevens faciliteren we dat instellingen die met JIM werken zelf onderzoek kunnen doen naar de resultaten en de werkbare factoren. De sociale innovatie JIM – jezelf als passant zien, mensen uit iemands eigen netwerk ondersteunen, opdat jij als professional in plaats van direct, meer faciliterend werkt met de jongeren en/of gezinnen – is voor veel professionals een pijnlijk punt. Men denkt: als ik niet meer dat verschil mag maken bij deze gezinnen,

waar doe ik het dan nog voor? Het voelt als een aanslag op hun basale waarheid, als een groot verlies. Dat roept emotionele reacties op.'

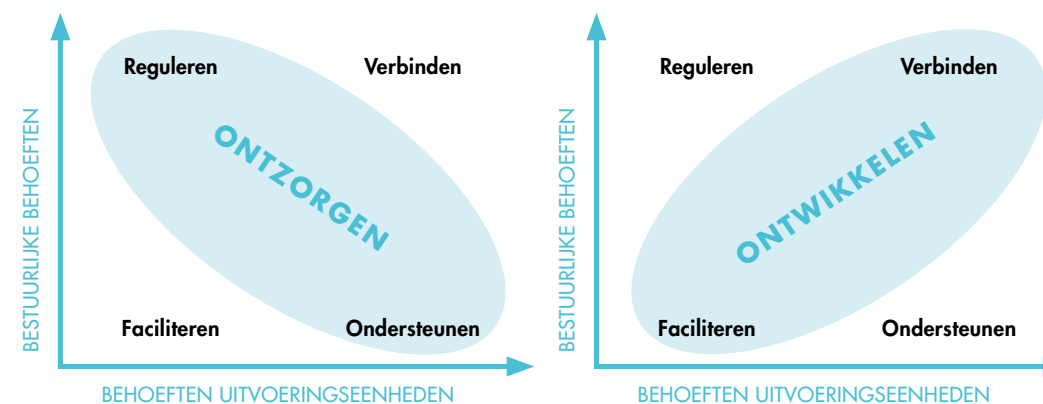
Bij het faciliteren gaat het om het versterken en zelfredzaam maken van de managers, teams en professionals op jouw vakgebied als adviseur. Door het vertalen, digitaliseren en vooral overdragen van kennis, competenties en instrumenten. Het voorbeeld van de Kennisvallei illustreert hoe adviseurs kunnen verbinden door voort te bouwen op wat er is, in plaats van betweterig partijen voor de voeten te lopen met adviezen.

Twee gemeenten zijn bezig met campusontwikkeling. De betrokken kennisinstellingen kunnen op termijn profiteren van elkaars kwaliteiten; ook voor het bedrijfsleven interessant. Het slapende idee van een regionale 'kennisvallei' wordt wakker gekust. De gemeenten, de kennisinstellingen en andere partijen werken al samen aan ruimtelijke plannen in het gebied. Twee beleidsadviseurs (een uit elke gemeente) doen een voorzet met drie sporen: ruimtelijk (maak de kennisvallei zichtbaar en beleefbaar in de openbare ruimte), prospectus (communiceer een kernboodschap met en via alle partijen) en community (betrek de omgeving, maak van omwonenden aandeelhouders). Die sporen 'vullen' zij met lopende activiteiten van bedrijven en instellingen. Netwerken, kijken wat er is en dat zichtbaar maken. Dit slaat aan: er komt aandacht van het management en bestuur van de beide gemeenten en van de provincie. Vanaf het begin is de inzet dat het project groeit vanuit lokale initiatieven. Zonder zaken onnodig te 'stollen' in blauwdrukken. De overheden mogen de initiatieven niet

'trekken'. Ze mogen wel faciliteren vanuit de eigen overheidsrol, via regelgeving, beschikbare openbare ruimte om te experimenteren, subsidies, startersleningen en contact tussen belanghebbenden.

Verbinden gaat over het productief maken van verschillen in perspectieven, zorgen, behoeften en belangen. Dat vergt professioneel begeleiden. Bijvoorbeeld door een uitgekienende procesregie wie wanneer waarover te betrekken, zodat alle betrokkenen zich gezien en gehoord weten (zie het artikel van Van Oosterhout in dit nummer). Door containment (veiligheid) te bieden om verschillen daarbij productief te maken, met procedures, werkvormen, spelregels voor en begeleiding bij cocreatie en besluitvorming. Door klanten te laten werken aan voorstellen en daarbij de eigen expertise niet dwingend maar dienend in te brengen, als een van de stukjes van de puzzel. Waardoor klanten eigenaar blijven van de eigen vraagstukken. 'Verbinden' is dus niet pleasen, bemiddelen of gladstrijken, maar dient om levensvatbaar beleid tot stand te brengen en samenwerkingsrelaties en -capaciteiten te versterken bij de betrokkenen.

Figuur 2 toont ontwikkelend adviseren als een combinatie van faciliteren en verbinden. Daarbij gaat het er enerzijds om de delen van het systeem zo sterk en zelfredzaam mogelijk te maken, bijvoorbeeld door (binnen kaders) de kernfuncties denken, beslissen en doen zo laag mogelijk in de organisatie bij elkaar brengen. Adviseurs en coaches kunnen daartoe alle mogelijke (digitale) instrumenten, kennis, vaardigheden en houdingen ontwikkelen en overdragen. Anderzijds is het zaak het organisatorisch relatieweefsel te activeren en versterken. Faciliteren en verbinden zijn in de praktijk onlosmakelijk



Figuur 2 Ontzorgen versus ontwikkelen.

met elkaar verbonden als 'alpartijdige' adviesstrategieën. Die zowel de betrokkenen als hun werkrelaties sterker maken, vooral in vernetworke contexten. De voorbeelden laten zien dat de beweging naar ontwikkelen drastisch ingrijpt op de identiteit van de expertmatige, doenerige en ontzorgende professional. En het vergt al evenveel van het leidinggeven aan zo'n beweging, zoals hierna blijkt als het gaat over een passende veranderbenadering.

VERANDEREN OF ONTWIKKELEN? 'Het leven zoals dat ons is opgelegd, is te moeilijk voor ons. Het bezorgt ons te veel verdriet, teleurstellingen en onoplosbare problemen. Wij kunnen het alleen verdragen met behulp van verzachtende middelen', aldus Sigmund Freud (1930). Het formuleren van visies en vergezichten is mede hierom een geliefde activiteit in kringen van bestuurders en bestuurlijk adviseurs. De 'stip op de horizon' wordt van hieruit ook verwacht. Zo is het ons de afgelopen eeuw geleerd. Voor intern advies ziet die stip er vaak uit als een vergaand digitaliseren van processen en een

kleine, hoogwaardige bezetting van adviseurs die flitsend anticipeert, adviseert en ontzorgt waar nodig, maar nooit lastig is. Hoe verleidelijk en begrijpelijk ook, zulke visies zijn tevens magische verlangens, spiegelbeeldig geprojecteerd vanuit een eigen onmacht. Deze plaatsen we onbewust tussen onszelf en de ondraaglijke realiteit. Dan hoeven we die niet meer aan te kijken en kunnen we onszelf vertellen dat we onderweg zijn naar iets moois. En het suggereert dat wij slechts onderdeel van de oplossing zijn en niet van het probleem. Terwijl iedereen die aan de oplossing twijfelt, last heeft van 'oud denken'. Dan volgt het 'implementeren' van de verandering, bijvoorbeeld via verplichte opleidingen voor de adviseurs – suggererend dat zij 'het niet kunnen'. Of via reorganiseren, hetgeen onmacht, slachtoffergevoelens, overlevingsreflexen en politiek gedrag versterkt. Of er ontstaat een impasse: wie steekt z'n nek uit en wie kijkt de kat uit de boom?

Kortom, de weg van wens naar werkelijkheid schept haast als vanzelf een surrealistische, magische wens én een asymmetrische rela-

tie, waarbij de visionaire veranderaars het te stellen zouden hebben met een weerbarstige doelgroep. De visionaire 'stip' behelst zelden adviseurs die de uitbestede onmacht van hun klanten weer bij hen teruglegt en hen sterker maakt in het zelf productief maken van verschillen. Maar vanuit de adviseurskant wijzen naar 'het management' en stellen dat dit dan eerst maar moet veranderen, werkt al evenmin. De betrektingsboodschap is namelijk spiegelbeeldig dezelfde als de genoemde. 'Wij' zijn wel oké, maar 'zij' niet. 'Wij' kunnen pas professionaliseren als 'zij' dat eerst doen. Een 'aanklagertje' dus en niet een aan te nemen boodschap door de ander.

Adviseurs die klanten willen ontwikkelen, beginnen dus bij zichzelf. Hoe? Door samenwerkings- en adviespatronen te onderzoeken en hoe ieder deze vanuit z'n eigen plek meeproduceert, zowel ten goede als ten kwade. Om ze vervolgens te bekrachtigen of te onderbreken en verleggen waar nodig. Dat klinkt zwaar en serieus en kan daarmee een drempel opwerpen. In de praktijk kan het echter al heel snel omkeren naar een zelfversterkend proces van ontwikkelen. Een voorbeeld en enkele reflecties op de werkende principes.

De P&O-afdeling van een zorgorganisatie ervaart een 'sterke' positie. Men vindt dat tegelijk prettig en problematisch. Het management leunt sterk op de adviseurs en die voelen zich daardoor gewaardeerd. De managers zijn hierdoor echter ook erg afhankelijk van P&O. De adviseurs doen veel uitvoerend werk en krijgen weinig professioneel tegenspel. Door het uitbesteden van personele verantwoordelijkheid aan P&O, komen de adviseurs op de managementplek te staan en vallen de managers te veel samen met hun medewerkers.

De adviseurs willen ontwikkelen van expertmatig-bepalend en uitvoerend adviseren naar een vorm van adviseren die ieder sterker maakt op zijn eigen plek. En die de managers in het verlengde daarvan uitdaagt de intellectuele overwaarde bij de eigen professionals steeds beter te gaan benutten. Heel kort door de bocht: geen vis geven maar een hengel, en ze leren vissen. Hoewel is gevraagd om een ontwikkeltraject, beginnen we op mijn verzoek met een eendaagse studiedag. De ochtend en het eerste deel van de middag bespreken en onderzoeken we het dilemma ontzorgen versus ontwikkelen als basisframe. Na de theepauze leg ik de bouwstenen neer voor een mogelijk ontwikkeltraject: a) samen ontdekken en productief leren, bijvoorbeeld door 3P-gesprekken (parels, pijn en potentieel) met klanten/collega's of hotspotbezoeken aan inspirerende P&O-teams elders, b) co-creatie van het ontwikkeltraject aan de hand van de opbrengsten van de 3P-gesprekken, c) thematische modules, stevig voor te bereiden via leeswerk en opdrachten, d) uitvoeren van hotspotbezoeken en reflecties delen, e) experimenteren in de eigen adviespraktijken en ervaringen bijhouden (log- of dagboek), f) intervisie met deelnemers, en g) slotreflectiedocument.

We bespreken de reacties. De groep neemt het besluit nu echt een traject in te zetten en te starten met de 3P-gesprekken. De definitieve invulling van het traject doen we pas enige weken later met enkele deelnemers, in een cocreatiesessie. Tijdens die sessie hoor ik dat de 3P-gesprekken erg goed uitpakken. Zowel klanten als adviseurs waarderen het reflecteren op de samenwerking enorm. Het geeft direct contact, warmte en ruimte in de samenwerking. De groep besluit nu alle overige

elementen van het traject ook aan te gaan. In de maanden die volgen neemt de energie voor het traject steeds verder toe. De groep groeit uit tot een hecht team dat ieders ontwikkeling steunt.

Daar waar ontzorgen de norm is, is ontwikkelen vaak tegennatuurlijk. Toch kan het van de grond komen. Door stapsgewijs maar consequent de ambitie en het eigenaarschap voor de ontwikkelactiviteiten bij de adviseurs te laten groeien en rijpen. Zo kan een levensvatbare biotoop van ontwikkelend adviseren ontstaan. Wellicht open deuren, maar wat daarbij helpt is:


- *Klein beginnen.* Bijvoorbeeld met één of twee teams of gewoon met een groepje vrijwilligers. Eigenaarschap en vrijwilligheid van de deelnemende adviseurs staat voorop. Zodra dit gezelschap succes en plezier begint uit te stralen, worden anderen vanzelf nieuwsgierig. Zet niet meteen een heel traject uit; eerst maar eens een dagje en kijken of het naar meer smaakt. Des te groter wordt het commitment voor het vervolg. Kleine haalbare experimenten geven vertrouwen en stimuleren vervolg (zoals 3P-gesprekken).
- *Groepsgewijs ontwikkelen met alleen collega's die dat willen.* Dit geeft bedding en veiligheid. Je leert van en aan elkaar en steunt elkaar.
- *Als leidinggevende en begeleider voorganger zijn in het benoemen en onderzoeken van eigen kwetsbaarheid.* Met dergelijk moreel leiderschap wordt ontwikkelen de groepsnorm.
- *Steeds weer de systemische consequenties van eigen handelen bevragen.* Is dit ontzorgen of ontwikkelen? Wie wordt in

zijn consequenties uiteindelijk sterker of zwakker van dit handelen? Erken dat ontzorgen soms vertrouwd en lekker voelt. Dan kiezen: wat wil je?

- *Nooit de klant overtuigen van het nut van ontwikkelen, maar dit gewoon doen.* Desgevraagd ziet de klant het zelden zitten. De waardering achteraf volgt vanzelf.

Veranderen vanuit een monocentrisch maakbaarheidsdenken is zelfreproductief. Het bestendigt de patronen die juist het probleem vormen. Ontwikkelinitiatieven als zaadjes laten ontkiemen en opkweken, heeft de potentie een heel ecosysteem te veranderen (Vermaak, 2013).

TOT BESLUIT Net als leefgewoonten ontstaan organisatiepatronen op basis van kortetermijnbeloningen. Een ontzorgingspatroon levert de klant direct comfort. De adviseur oogst instantwaardering, heeft een concrete klus en voelt zich nuttig. Met de (vaak valse) belofte van 'wisselgeld': 'Als ik dit nu doe, kan ik later aandacht en inzet terugvragen.' Het zijn verslavende 'nudges' die zich vastzetten in neurale paden, sociale reflexen tot en met systemische scripts. Eindigend in gestolde aannames en overtuigingen over wat klanten willen, hoe ze zijn, wat ze nodig hebben, hoe wij zijn en ga zo maar door. En in spiegelbeeldige stereotypen bij klanten over hun adviseurs.

Een paradoxale kwaliteit van patronen is: wat op korte termijn comfortabel voelt, werkt op lange termijn vaak verzwakkend. En wat op korte termijn spannend voelt, maakt uiteindelijk sterker (Senge, 1990). Met andere woorden: ontzorgen verzwakt en ontwikkelen versterkt. 

LITERATUUR

- Freud, S. (1930). *Das Unbehagen in der Kultur*. Wenen: Psychoanalytischer Verlag.
- Kaat, S. & Kroon, A. de (2013). *Systemisch adviseren*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Kloosterboer, P. & Vries, D.P. de (2019). Organisatieontwikkeling. Werken met verschil en veiligheid. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 8 (2), 12-22.
- Kloosterboer, P.P. & collega's (2015). *Adviseren vanuit het geheel. De vitale waarde van intern advies*. Deventer: Vakmedianet.
- Senge, P. (1990). *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Vermaak, H. (2013). *Planning deep change through a series of small wins*. Proceedings of the Annual Meeting of the Academy of Management te Lake Buena Vista.