

Adviseren: handel of professie?*

Max Rubinstein

- AO Adviseurs voor Organisatiewerk -

Frans Verhaaren

- StreamLinks -

1. HET ADVIESVAK IN EEN KWADE REUK

Het vak van organisatieadviseur heeft in de afgelopen decennia een hoge vlucht genomen. De omzetten gingen flink omhoog. Ook het aantal adviseurs groeide gestaag. Veel studenten wilden graag adviseur worden en adviesbureaus stonden aan de poort om ze op te wachten. Maar ook (oud-)managers en bestuurders zagen er wel wat in om als adviseur door te gaan. *The sky is the limit*, zo leek het wel rond de eeuwwisseling. Sinds ongeveer 2001 trad er stagnatie op in die groei. Hier en daar was zelfs krimp te zien.

In diezelfde jaren van groei ging het maatschappelijk aanzien van het beroep achteruit. Steeds vaker werden handelswijzen van adviseurs bekend die het adviesvak in een kwade reuk zetten: adviseurs passen hun rapportages aan aan de wensen van de klant; adviesbureaus claimen maatwerk maar leveren standaardoplossingen; diezelfde bureaus zien hun klanten vooral als melkkoeien; ze laten senioren de opdracht binnenhalen en sturen daarna een pluk junioren voor de uitvoering. Steeds vaker worden topambtenaren en bestuurders opgekocht door adviesbureaus, niet vanwege hun eminente advieskwaliteiten maar vanwege hun netwerk. Soms worden deze ambtenaren ingezet op dezelfde plek als waar ze eerst werkzaam waren, maar nu tegen een veel hoger tarief. De advieswereld heeft daarmee het fenomeen ‘draaideurambtenaar’ gecreëerd. Ook verschijnen er berichten in de pers over regelrechte belangenverstremming tussen opdrachtgevers en adviesbureaus.

In de berichtgeving van de media over de adviesbureaus werd die negatieve beeldvorming alleen maar uitvergroot. Zie bijvoorbeeld een artikel in NRC: “nieuwe laptops; dure

* Dit artikel is oorspronkelijk verschenen op Managementsite.nl (2002).

lease-auto's, business-class vliegen en uitbundige diners - niets was in de afgelopen jaren te dol". De beeldvorming heeft nu eenmaal een hoog Peter Stuyvesant-gehalte. In de Kamer worden ongeruste vragen gesteld over de ongebreidelde groei van de zesde macht. Ondanks toezeggingen tot beperking van die groei lijkt de zesde macht een niet te stoppen virus. Groen Links diende een voorstel in ter beteugeling van een ongecontroleerde inzet van adviseurs bij de overheid.**

Herbezinning nodig op het adviesvak

Wij, de schrijvers van dit artikel, zien die negatieve beeldvorming al een tijdlang met lede ogen aan. We houden van het werk dat we als adviseurs doen. Des te meer stoort ons het dalende aanzien van het beroep. Het is alweer een paar maanden geleden dat we ons voornamen een artikel hierover te schrijven. Toen kwamen de gebeurtenissen van 11 september. In eerste instantie leidden die tot het gevoel dat we, vergeleken daarmee, met iets futiels bezig waren. Het doorpraten over onze reacties op die gebeurtenissen maakte ons bewust dat op allerlei fronten een herbezinning gaande is over wat we eigenlijk in de samenleving aan het doen zijn. In die zin lijkt ook een herbezinning op de vanzelfsprekende groei- en graaicultuur van de advieswereld nu goed op zijn plaats. Overigens is niet alleen een herbezinning nodig door adviseurs op hun werkwijze, ook een herbezinning door managers op de manier waarop en de mate waarin zij van adviseurs gebruik maken kan daarbij behulpzaam zijn.

In het eerste deel van dit artikel gaan wij uit van de stelling: *er is geen eenduidig beroepsbeeld meer van dé organisatieadviseur en het heeft ook weinig zin om daar nog naar te streven*. In het tweede deel geven wij onze opvatting over wat wij als kenmerkend voor ons werk als organisatieadviseur ervaren. We beseffen dat er ook andere opvattingen daarover zullen bestaan. Maar wij willen ons graag verantwoorden over onze uitgangspunten.

2. VERSCHUIVING EN VERVAGING VAN HET BEROEPSBEELD.

De beeldvorming over organisatieadviseurs is niet alleen negatief. Het beroepsbeeld vervaagt ook steeds meer. Dit relateren wij vooral aan het oneigenlijk gebruik van de term 'adviseren' voor activiteiten die naar onze opvatting niet als adviseren kunnen worden beschouwd. Wij lichten dit hieronder nader toe.

Van professionele naar zakelijke dienstverlening

Bureaus zijn in de loop der jaren in toenemende mate werkzaamheden gaan verrichten die meer het karakter van *managementondersteunende activiteiten (servicing)* hadden dan wat gemeenlijk onder adviseren wordt verstaan. Een belangrijke impuls hiervoor was dat organisaties zich steeds meer gingen concentreren op hun 'core-business' en het niet bij die kern behorende stafwerk gingen afstoten.

** GroenLinks - De staatsgreep van de zesde macht? Zie *Management en Consulting* Online Bibliotheek.

Is aan dat type werk op een gegeven moment toch behoefte dan kan het voordeliger zijn deze vorm van ondersteuning van buiten in te huren. De groei van het ‘advieswerk’ is dan ook voor een belangrijk deel omzetting in externe managementservices, uitgevoerd door medewerkers van bureaus die gedetacheerd worden. De schaarste op de arbeidsmarkt versterkt die tendens. Externen nestelen zich dan ook, vaak langdurig, langs die weg in het hart van de organisatie.

In een artikel onder de titel ‘De zesde macht’, gepubliceerd in Vrij Nederland van april 2000, wordt beschreven hoe de overheid met een tekort aan personeel worstelt, als gevolg daarvan extern menskracht gaat inhuren en - niet voor de eerste keer - constateert dat daar grenzen aan moeten worden gesteld. Adviesbureaus op hun beurt zien daar geen problemen in, maar een gezonde maatschappelijke ontwikkeling. “Er is een mooie symbiose ontstaan tussen de overheid en de adviesbureaus”, aldus René Kottmann, voormalig voorzitter van Berenschot, in datzelfde artikel. Maar niet iedere beleidsmaker bij de overheid zal daar even gelukkig mee zijn.

Het voorgaande maakt deel uit van een ontwikkeling die te typeren is als een geleidelijke verschuiving van professionele naar zakelijke dienstverlening. De essentie van die ontwikkeling is dat professionele eigenheid wordt ingeleverd ten faveure van zakelijk gewin. Onder het motto van ‘de klant is koning’ ontstaat eigenlijk een cultuur van ‘u vraagt, wij draaien’.

Adviseren als recycling van kennis

Een andere lijn in die ontwikkeling is dat adviesbureaus zich steeds meer ontwikkelen tot kennisleveranciers. Met name de ICT is een krachtige motor voor dat proces. Daarbij wordt uitgegaan van de gedachte dat organisaties alle benodigde kennis niet zélf behoeven te vergaren. Als adviesbureaus hun kennisvoorsprong handhaven blijven organisaties hen nodig hebben, is daarbij een leidende en verleidelijke gedachte. In het hiervoor genoemde artikel formuleert een partner van een der bureaus het als volgt: “Natuurlijk krijgen wij een kennisvoorsprong. Juist daardoor kunnen wij onze adviesfunctie waarmaken. De overheid abonneert zich op onze gegevens, die we bij dezelfde overheid hebben verkregen. Je zou kunnen zeggen dat we de gemeenten leeg zuigen en die kennis vervolgens aan ze terug verkopen. Maar je zou ook kunnen zeggen dat wij iets voor ze doen dat ze zelf niet kunnen.” Het leveren van (kennis)producten wordt aldus een kernactiviteit van bureaus. De cliënt-adviseursrelatie wordt een relatie van afnemer-leverancier.

Het adviesvak is daarmee in snel tempo vercommercialiseerd en een ondernemingsbranche geworden als alle andere. We vinden dat ook terug in het grote aantal fusies tussen bureaus dat in de afgelopen jaren tot stand is gekomen en wellicht nog zal plaatsvinden. Overwegingen van schaalvergroting en omzetvermeerdering geven daarbij eerder de doorslag dan professioneel - inhoudelijke overwegingen. In deze ontwikkeling past ook dat adviesbureaus investeren en een financieel belang gaan nemen in startende ondernemingen. Blijft men die activiteiten allemaal onder de noemer ‘advisering’ uitoefenen, dan

komt dat in spanning te staan met de gedragscode in welke het beginsel van onafhankelijkheid een centrale plaats inneemt.

Alle specialismen in huis hebben

De geleidelijke ombouw van extern adviseurschap naar gedetacheerde management services en de verschuiving in de richting van zakelijke dienstverlening is gepaard gegaan met een sterke toename van de diversiteit van specialismen. Waren het voorheen vooral de ingenieurs en economen (en vanaf de zeventiger jaren ook de gedragwetenschappers) die de dienst uitmaakten in adviesland, bij het aanbieden van 'integral solutions' kan niet meer worden volstaan met zo'n smal aanbod. Een indrukwekkende rij specialismen staat tegenwoordig dan ook ter beschikking van de opdrachtgever: van ICT-experts tot public-relationsdeskundigen, van interim-managers tot milieu-adviseurs, van acquisitie- en overnamespecialisten tot integriteitsadviseurs, van forensic accountants tot human-relationadviseurs enzovoort. En dat allemaal onder de paraplu van 'managementconsultancy', een term die geleidelijk in het spraakgebruik is opgenomen. Die term leent zich wellicht makkelijker voor zo een paraplu-functie dan de term 'organisatieadviesing', die in elk geval wel duidelijker het gebied markeert waarmee organisatieadviseurs zich bezighouden.

Ons beeld is dat in de hier geschetste ontwikkeling een handvol - overwegend multinationale - adviesconcerns in sterke mate het beeld van de adviesbranche bepalen.

3. HEBBEN BEROEPSVERENIGINGEN NOG EEN FUNCTIE?

Hierboven is een aantal factoren geschetst die tot een vervaging van het beroepsbeeld hebben bijgedragen. Dat is natuurlijk ook de beroepsverenigingen van adviseurs niet ontgaan. De Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs (OOA) worstelt al lang met het gegeven van die vervaging. De bureauvereniging Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) leidt al jaren een bijna slapend bestaan. Kennelijk betreurt de ROA die vervaging niet. Het lijkt alsof de belangrijkste reden om niet tot opheffing van de ROA over te gaan is dat men hiervan een negatief effect in de media vreest.

De OOA is het tot nu toe niet gelukt tot één alles overkoepelend beroepsbeeld te komen. Op dit moment onderneemt men wel nieuwe pogingen hiertoe. Wij zijn pessimistisch over de slaagkansen daarvan. Simpelweg omdat het uitgangspunt van de OOA toch blijft: wel alle differentiaties in het vak binnenboord houden maar tegelijk pretenderen dat men voor één profiel en één kwaliteitsgarantie staat. Men blijft daarbij zoeken naar een antwoord op de vraag wat de identiteit van de organisatieadviseur is. De oplossing wordt (niet voor de eerste keer) gezocht in het formuleren van een 'body of knowledge', een soort minimaal vereist pakket van beroepskennis en vaardigheden. Men spiegelt zich daarbij graag aan het beeld van de klassieke professionele beroepen zoals medicus, jurist of – moderner - psycholoog. Dus aan beroepen die in hun professionele status door de samenleving zijn erkend, waarbij een erkende vooropleiding tevens toegang geeft tot de beroepsuitoefening, en die stevige systemen voor kwaliteitsbewaking kennen.

Van beroepsvereniging naar platform

Maar bij een volkomen gediversifieerd en vercommercialiseerd beroep als dat van organisatieadviseur is zo'n terugkeer naar de klassieke uitgangspositie niet (meer) mogelijk. Bovendien, als het definiëren van beroepsgrenzen of van kwaliteitsniveaus ook maar het geringste risico zou inhouden van belemmering van de toegang tot de markt voor bepaalde disciplines, specialismen of werkwijzen, dan zullen de divergerende belangen binnen de branche dat ongetwijfeld verhinderen. Tekenend in dit opzicht zijn de huidige discussies over de gedragscode. De daarin omschreven onafhankelijkheid van de adviseur wordt door de meeste grote bureaus als commercieel belemmerend ervaren, reden om de gedragscode op dit punt te willen oprekken dan wel af te schaffen. Bij een klassiek beroep als dat van de accountant - met bovendien een wettelijke basis - heeft een dergelijke ontwikkeling van professionele naar commerciële dienstverlening zeer recent ertoe geleid dat de overheid de kwaliteitsbewaking uit handen van de beroepsvereniging gaat nemen en zelf gaat organiseren.

Is er dan geen functie meer voor een beroepsvereniging als de OOA? Wij vinden van wel. De OOA kan zeer wel een platform zijn voor in organisatie en organisatieverandering geïnteresseerden en in dit opzicht educatieve activiteiten ontplooien. Maar zij kan niet als een beroepsvereniging functioneren die de belangen van hét beroep vertegenwoordigt, die de toegang tot het beroep reguleert en bovenal die de kwaliteit van de beroepsuitoefening bewaakt. Een in 2001 georganiseerde discussie (het 'Ottonedebat') over de stand van zaken in het advieswerk trok onder beroepsbeoefenaren ongewoon veel belangstelling. Blijkbaar beseft men wel degelijk dat er iets aan de hand is met het adviseren als beroep. Maar kritische geluiden in lezingen en artikelen over beroepsverenigingen en het adviesvak krijgen stevast een geringe respons. Alsof een openlijk debat over zin en onzin van het adviesvak wordt gevreesd. In de wandelgangen hoort men echter vooral de overtuiging dat de geïnstitutionaliseerde regulering van het vak allang een gepasseerd station is. Blijkbaar is het nog te gevoelig om dit publiekelijk te erkennen.

4. BEROEPSOPVATTINGEN VERSCHUIVEN OOK

Door de differentiatie en vervaging van het beroepsbeeld zijn ook de onderliggende beroepsopvattingen, waarden en normen van adviseurs geleidelijk verschoven. Zij gaan steeds meer in de richting van de opvattingen van zakelijke dienstverleners:

- Wij hebben er al eerder op gewezen dat in de huidige beroepspraktijk de oorspronkelijke *norm van onafhankelijkheid* als achterhaald wordt beleefd. Men spiegelt zich liever aan het concept van klantgerichtheid uit de dienstverlening door uit te gaan van expliciete loyaliteit aan het management (wij denken met U mee, wij zijn partners in management, managementconsultancy). Ook het begrip 'no cure no pay' wordt steeds meer geïmporteerd uit de dienstverlening. Met risiconemend participeren zet men de ultieme stap ondernemerschap en verlaat men definitief het idee van onafhankelijke advisering.
- Daarmee ontstaat ook een andere verhouding naar de organisatie. Het partnership wordt beleefd naar de topleiding, de organisatie wordt in deze denktrant meer *object* van doorlichting, van interventie (opleiding, herstructurering en dergelijke).

- Wat ook opvalt bij de vele vormen van dienstverlening is de nadruk op allerlei ‘unieke’ concepten en methoden. Ook *methodologisch betekent dit een vorm van partijdigheid*, immers in elke aanpak en methode zit een aanname verborgen over wat belangrijk is en wat niet.
- Bekend van de zakelijke dienstverlening is ook de zware nadruk op het halen van omzet- en groeitargets, zozeer zelfs dat soms ruimte voor professionalisering in de knel komt. Vanuit de *geïndustrialiseerde aard van dienstverlening* is er wel veel aandacht voor opleiding (1^e-ordeleren) maar veel minder voor persoonlijke reflectie (2^e-ordeleren).
- Het proces van verzakelijking lijkt ook *een grotere afstand tussen persoon van de adviseur en het advieswerk* te creëren. Advieswerk is ook steeds meer iets wat je kort in je carrière doet om daarna snel de overstap te maken naar een managementfunctie binnen het eigen bureau of in een klantenorganisatie.

Op zich passen deze verschuivingen in de beroepsopvatting heel wel in het proces van verzakelijking en industrialisering van het vak. Wij zelf voelen ons door deze verschuivingen niet aangetrokken. Hoe wij zelf het adviesvak vanuit een professionele optiek invullen en beleven hebben wij hierna verwoord.

5. HOE WILLEN WIJ IN HET ADVIESVAK STAAN?

Wij zijn het eerste deel van dit artikel begonnen met de stelling: *er is geen eenduidig beroepsbeeld meer is van dé organisatieadviseur en het heeft ook weinig zin om daar nog naar te streven*. Wij hebben geprobeerd deze stelling te onderbouwen door te laten zien welke vervaging en verschuivingen in beroepsbeeld en beroepsopvattingen in de loop der tijd zijn opgetreden. Daarom vragen we ons af: wat is momenteel nog het belang van het (krampachtig) hooghouden van een gezamenlijk beroepsbeeld van al diegenen die onder de noemer organisatieadviseur of managementconsultant opereren? De wereld wordt transparanter als je niet probeert alles onder één hoed te vangen. Variëteit is een gegeven waar bovendien niets mis mee is. Ook mogelijke cliënten liggen er niet wakker van en vinden wel het bureau of de adviseur die qua ervaringen, opvattingen en werkstijl bij hen past. Een doorslaggevend keuzemotief is nog nooit geweest of de persoon of het bureau lid is van een beroepsvereniging. (Een uitzondering moet misschien gemaakt worden voor opdrachten via inschrijving van internationale instituties.) Uitgaan van de gegevenheid van variëteit betekent dat de verantwoordelijkheid voor hun gedrag en professioneel handelen niet meer op collectief niveau kan worden bepaald maar sterker komt te liggen bij individuen en samenwerkingsverbanden die zich door dezelfde opvattingen over hun werk laten leiden.

Wie zich, zoals wij, kritisch uitlaat over het beeld van het huidige advieswerk moet natuurlijk aangeven waar hij zelf in deze staat. Daarom geven wij hier onze beroepsopvatting beknopt weer. Niet vanuit het idee daarmee te hebben aangegeven wat het beroepsbeeld van dé organisatieadviseur is of zou moeten zijn. We gaan immers uit van de aanname dat er geen eenduidig beroepsbeeld (meer) is en dat het blijven streven daarnaar een construct wordt dat weinig zegt over de werkelijkheidsbeleving van al diegenen die

zich ‘organisatieadviseur’ of ‘managementconsultant’ noemen. De essentie van het adviesvak ligt voor ons in vier onderling samenhangende aspecten die wij als bepalend zien voor ons handelen:

- onafhankelijke opstelling
- adviseren via coproductie
- ambachtelijkheid
- de persoonlijke betrokkenheid

6. ONAFHANKELIJKHEID: BASIS VOOR DE ADVIESRELATIE

In de gedragscode van de OOA en ook van de ROA wordt onafhankelijkheid als een van de centrale uitgangspunten genoemd. (Hiervoor hebben we al vermeld dat vanuit bureaus de vraag wordt gesteld en discussies worden gevoerd of de norm van onafhankelijkheid nog wel in deze tijd past.) Wij zouden het vreemd vinden als die norm uit een gedragscode voor adviseurs verdwijnt. Als extern adviseur maakt men geen deel uit van de organisaties waaraan men diensten verleent. Aan de norm van onafhankelijkheid kan de legitimiteit worden ontleend om vanuit een onafhankelijke opstelling al dat te kunnen zeggen wat men vanuit de eigen deskundigheid en waarneming nodig acht. De onafhankelijkheid is voor opdrachtgevers vaak juist een motief om externe adviseurs in te schakelen. Dat cliënten daarbij soms verwachten of hopen dat de adviseur bevestigt wat ze zelf al vinden doet daar niets aan af.

De crisis in de accountancy als gevolg van de schandalen bij Enron en Andersen en ook de discussie in de media over het bedrijfsnotariaat, lieten duidelijk zien wat de risico’s zijn als externe deskundigen wier beroep een wettelijk erkende status heeft en van wie de buitenwereld op basis van die status een onafhankelijke opstelling verwacht het met die onafhankelijkheid niet al te nauw nemen. In die gevallen kan de samenleving (i.c. overheid en bedrijfsleven) juist vanwege de wettelijk erkende status nog tot correcties overgaan. Het beroep van organisatieadviseur heeft die wettelijk erkende status niet. Het kunnen omgaan met het principe van onafhankelijkheid of de keuze om dit principe op te geven wordt dan vooral bepaald door het zelfregulerend vermogen van de individuele beroepsbeoefenaars zelf. Zoals we hebben gezien, komt dit zelfregulerende vermogen het meest onder druk als professionele en zakelijke dienstverlening met elkaar worden vermengd.

Eenmaal met de neus in de pap zie je de rand van het bord niet meer

De keuze voor een onafhankelijke opstelling houdt voor ons in dat we niet alleen de belangen van de opdrachtgever willen dienen maar ook de belangen van alle betrokkenen, c.q. stakeholders zo goed mogelijk willen betrachten. We zien ons immers als *organisatieadviseurs*. Een onafhankelijke opstelling is een waarborg voor die brede oriëntatie. In de dagelijkse praktijk ontdek je of en in welke mate je gebruikmaakt van die onafhankelijke opstelling, of je die ruimte voor je professionele handelen kunt scheppen waar je je wél bij voelt. Er kunnen spanningen optreden tussen professie en commercie want er moet ook brood op de plank. Bijvoorbeeld: moet je – met name als je qua werk onderbezet bent – tóch strikte eisen stellen aan de condities die je nodig acht om de opdracht te

kunnen uitvoeren? En als de klant zich harder opstelt? Of: als de klant het volstrekt niet eens is met je conclusies? Enzovoort.

Wij vinden de norm van onafhankelijkheid een kostbaar goed. Ons handelen als adviseur wordt in belangrijke mate van 'buiten', door de situaties die we in opdrachten tegenkomen, gestuurd. De norm van onafhankelijkheid biedt een tegenwicht. Het helpt als die norm vanuit een gedragscode wordt ondersteund, maar uiteindelijk is het omgaan met die norm iets van onszelf als persoon.

7. DE ADVIESRELATIE ALS INTERACTIEF DUET

Wij vinden onafhankelijkheid misschien wel het meest typerende kenmerk voor adviseurs. Maar er is meer in de adviespraktijk. Enerzijds moet men zich als adviseur, met name ten aanzien van de opdrachtgever c.q. het machtcentrum van de organisatie ongebonden opstellen, anderzijds vraagt effectieve advisering juist om een psychologische verbinding. Men moet relaties kunnen aangaan zonder zich daarin te verliezen, kunnen ondersteunen én confronteren. Dat maakt een adviesrelatie tot een paradoxale verhouding die niet elke adviseur (en klant) als vanzelfsprekend gegeven is.

Adviseren is mensenwerk, letterlijk en figuurlijk. Vanuit een servicebenadering verschijnen de organisatie en de medewerkers daarin als objecten van verandering, zoals overeengekomen met de opdrachtgever (die zichzelf doorgaans dan ook buiten het veranderingsproces definieert). Personen in het klantsysteem worden dan gezien als bronnen van informatie, als oorzaken van weerstand, als doelgroepen voor training en opleiding. De deskundige buitenstaander analyseert, bedenkt en organiseert en de betrokkenen zijn daarmee automatisch object van diagnose, van interventie geworden. Er valt overigens methodologisch heel wat af te dingen op die objectieve buitenstaanderspositie.¹

De klant als partner

Maar het is niet alleen een kwestie van methodologie, een adviseur in onze optiek heeft de klant hard nodig om het type advies- en veranderproces dat hem voor ogen staat te laten slagen. Immers in onze benadering heeft alle advisering een emancipatoir karakter, dat wil zeggen elke diagnose en elke interventie van de adviseur zijn erop gericht de handelingsmogelijkheden van de klant te vergroten. De oorspronkelijke betekenis van adviseren is niet voor niets 'tot inzicht brengen'. Dat kan alleen maar als de klant wezenlijk als subject, als partner in het adviesproces wordt gezien. Dat vraagt van een adviseur een dienstbare opstelling, dienstbaar in de zin van het beste van jezelf ter beschikking stellen, in de zin van jezelf misbaar maken, in de zin van belangeloos² in plaats van belangrijk te willen zijn.

Dat betekent dat een adviseur bij elke stap in het proces steeds samen betekenis probeert te geven aan wat wordt ontdekt, aan wat wordt geprobeerd, aan wat wordt vernieuwd.

¹ Zie hiervoor § 4 van E.G. Guba & Y.S. Lincoln: *Fourth generation evaluation*. SAGE Publ. 1989.

² Dr. C.E. Feltmann: 'Gij zult niet managen': een postmodernistische kijk op management. In: TAC, juli/augustus, 7/8, 1993.

Interactie tussen gelijkwaardige partners is dus de essentie van elk adviesproces. Advise- ren is een interactief duet tussen klant en adviseur.³ Daar kun je zeer filosofisch over doen, het heeft ook een gewoon menselijke oorsprong: als ik dicht bij de ander kan staan, dan staat de ander meer voor mij open, zodat ik ook meer voor hem kan betekenen.

Partnership op maat

Dat is allemaal makkelijker gezegd dan gedaan. Want klanten kunnen de neiging hebben een adviseur op het voetstuk van een deskundige te plaatsen en daarmee horizontale interactie te bemoeilijken. Zo in de trant van: “Daar heb ik jou toch voor ingehuurd? Zeg jij het maar!”

Het vraagt van een adviseur in onze optiek ook steeds maatwerk. Coproduceren kan alleen maar als je laat meewegen hoe jouw handelen bij deze individuele klant zal uitpak- ken. Soms moet je helpend zijn, bij een ander moet je juist confronterend zijn. Het is vergelijkbaar met de norm van openheid, die tegenwoordig aan medici wordt opgelegd. Twintig jaar geleden waren zij tamelijk gesloten over hun behandelingen, nu zijn ze geneigd de patiënt desnoods te overladen met informatie. De norm van openheid wordt dan klakkeloos toegepast zonder een inschatting te maken wat de patiënt aankan. Echte coproductie betekent dus een zorgvuldige afweging of een interventie in de specifieke situatie helpend of juist blokkerend is. Coproductie is daarom niet te standaardiseren.

8. ADVISEREN ALS AMBACHT

In onze optiek moet een adviseur dus in eerste instantie ten alle tijden onafhankelijk zijn, maar wel zodanig dat hij tóch een nabije relatie met de klant opbouwt. Dat zijn beide houdingsaspecten. Maar dat is voor een vak nog niet genoeg. Een adviseur moet natuur- lijk ook iets kennen en kunnen. We raken hiermee het derde kernelement van het advies- vak: de ambachtelijke oriëntatie. Vele professies kennen dat, daarin is het adviesvak niet uniek. Toch vormt ambachtelijkheid - en zeker zoals wij het zien - een belangrijke bouw- steen in onze opvatting van adviseren. We onderscheiden daarbij drie elementen van ambachtelijkheid:

- de passie voor het werk
- het instrumentele aspect c.q. de methodologie van het adviseren
- werken vanuit een lerende houding

Passie voor het werk

Het meest wezenlijke element van ambachtelijkheid voor een adviseur is in onze opvat- ting de passie en gedrevenheid voor het werk. Een associatie dringt zich hier op met de roman van Pirsig,⁴ waarin hij via verhandelingen over motoronderhoud geleidelijk te- rechtkomt bij vragen als ‘Wat is het beste?’, ‘Wat is nu eigenlijk kwaliteit?’ Hij ontdekt dan dat er naast de gebruikelijke verstandelijke rationele levenshouding ook nog de meer artistieke direct emotionele levenshouding is. Vanuit die laatste praat en denk je niet óver

³ D.H. Maister, C.H.Green & R.M.Galford: *The trusted advisor*. The Free Press, N.Y., 2000.

⁴ Robert M. Pirsig: *Zen en de kunst van het motoronderhoud. Een onderzoek naar waarden*. Uitgeverij Bert Bakker, 1984, Amsterdam.

de werkelijkheid maar zit je er helemaal ín. Zo'n zelfde gedrevenheid tref je aan bij ambachtelijk gerichte adviseurs: zij hebben volop plezier in het balanceren in lastige adviesrelaties en in het uitknobbelen van complexe vraagstukken; met enthousiasme spreken zij over hun vak. Dat werkt aanstekelijk voor de coproductie terwijl die coproductie er ook voor zorgt dat de adviseur zich niet in het inhoudelijke verliest. Je zou kunnen zeggen dat een ambachtelijke adviseur zijn (organisatie- en veranderkundige) aanleg helemaal uitleeft. Hij gaat niet op in de sfeer of omstandigheden van het werk maar in de inhoud zelf.

Lege methodologie in plaats van modellen

De instrumentele kant van het vak als ambacht is dat een organisatieadviseur zich net als andere ambachtlieden bedient van een set van werkzame methodieken. De belangrijkste gereedschappen van een organisatieadviseur zijn die benaderingen waarmee hij klanten helpt anders te leren denken zodat ze voortaan beter met hun eigen situatie kunnen omgaan. De essentie zit niet in diagnostische modellen of in organisatiekundige concepten of in veranderkundige interventies en strategieën. Een veelgehoorde kritiek op het adviesvak is juist dat er een veelheid van modellen wordt gepresenteerd die bovendien maar zelden het niveau van praktijktheoreties ontstijgen. Juist de laatste 10 jaar is er echter veel methodologisch onderzoek verricht⁵ waaruit blijkt dat de werkzaamheid van adviesbenaderingen met name bij de huidige complexe organisatievragen niet in specifieke (inhoudelijke) methodieken zit maar in een lege procesmethodologie.

Inbouwen van reflectie

Daarmee raken we aan een aspect van ambachtelijkheid dat het instrumentele niveau overstijgt. In onze optiek mag van adviseurs worden verwacht dat ze actief op zoek zijn naar verbetering van hun eigen aanpak. Kortom, dat ze werken vanuit een lerende houding, dat ze voortdurend bezig zijn met 'reflection in action'.⁶ Makkelijk gezegd, maar als je dat echt wilt moet je daarvoor een flinke prijs betalen in de praktijk. Immers dan moet de beroepspraktijk van de adviseur op een bepaalde manier worden ingericht:

- Allereerst moet er voor een setting worden gezorgd waarin collegae constructief kritisch reflecteren op elkaars advieswerk.
- Bovendien moet een adviseur ervoor zorgen dat hij niet zó overladen is met werk (c.q. onder zó hoge normen van declarabele uren functioneert) dat hij simpelweg geen tijd meer voor reflectie overhoudt.
- Ten slotte moet een adviseur zich aanwennen zijn aanpak voortdurend te verantwoorden aan zijn klanten.

Hoewel de bovengenoemde criteria ons erg basaal lijken, noemen we ze hier nog maar eens expliciet omdat we weten dat in de praktijk veel adviseurs zelfs deze basale uitgangspunten niet hanteren.

⁵ O.a. K. Visscher: *Design Methodology in management Consulting*. Univ. Twente, 2001; M. Beer & N. Noria: *Breaking the code of change*. Harvard Business School Press, 2000; Chris Argyris: *Flawed advice and the management trap*. Oxford University Press, 2000; André Wierdsma: *Cocreatie van verandering*. Eburon, 1999; H. J. van Dongen, W.A.M. de Laat en A.J.A. Maas: *Een kwestie van verschil*. Eburon, 1996; Karl E. Weick: *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications, Inc. 1995; Y.S. Lincoln & E.G. Guba: *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications, Inc. 1989.

⁶ Chris Argyris: *Knowledge for Action*. Jossey Bass, 1993.

9. ADVISEREN VAN BINNENUIT

In de opvattingen over adviseren zoals hier geschetst is adviseren meer dan een pakket van kennis en vaardigheden dat een ieder zich naar believen eigen kan maken. Voor ons is adviseren als professionele activiteit sterk verbonden met de persoon achter de adviseursrol. We herkennen ons in de opvatting van Kunneman die deze samenhang als volgt omschrijft: “het leggen van bewuste verbindingen tussen de existentiële kwaliteit van het eigen leven, de inhoud van het werk dat men doet en de bredere maatschappelijke context”. Hij gebruikt hiervoor de term ‘normatieve professionaliteit’.⁷

Maatschappelijke betrokkenheid van adviseurs?

Wat de verbinding met de door Kunneman ook genoemde bredere maatschappelijke context betreft: adviseurs zijn in onze optiek wel gedreven maar geen wereldverbeteraars of missionarissen. Ze plaatsen hun werk niet continu in een maatschappelijk verband. Wel is het zo dat, als men in een opdracht – met name bij strategische vragen kan zich dat voordoen – kwesties van duurzaamheid, maatschappelijke schade of meerwaarde tegenkomt, in de adviesrol – voor ons onvermijdelijk – ook de persoonlijke opvattingen van de adviseur een rol kunnen gaan spelen, zeker als het een kant op gaat waar hij moeite mee heeft.

Adviseren doe je ook vanuit je persoonlijkheid

Die persoonlijke betrokkenheid speelt een rol bij alle kwaliteiten die we hierboven hebben benoemd als relevant voor adviseurs in onze optiek. Dus als we *onafhankelijkheid* een belangrijke norm vinden om als adviseur goed te kunnen functioneren, dan is dat in eerste instantie ingegeven door de wens om in de bij een adviesopdracht van buitenaf gedefinieerde situatie ruimte te scheppen voor datgene wat je als adviseur goed acht voor de vervulling van die opdracht. Men zou dit een utilitair motief kunnen noemen. Maar de kans van slagen daarin wordt groter naarmate die norm van onafhankelijkheid ook in de persoon van de adviseur is verankerd en gestalte krijgt in het vermogen op het eigen handelen en de motieven daarvoor te kunnen reflecteren; dus te kunnen ver(ant)woorden waarom hij iets wel of niet doet. Of: als we ons in dit artikel afzetten tegen de hang naar steeds meer omzet willen maken, steeds meer te willen verdienen dan denken we niet alleen dat zo iets het aanzien van het beroep geen goed doet, maar ook in ons persoonlijke leven spreekt die drive ons niet zo aan.

In het *streven naar coproductie* behoort er volgens ons een gelijksoortige samenhang te zijn tussen wat we in de adviseursrol doen en wie we als persoon zijn. Dat betekent dat coproductie je makkelijker afgaat als je je in je persoonlijke leven ook laat leiden door openheid voor en betrokkenheid op anderen, door evenwicht in menselijke relaties. Dat in de praktijk ook de meest sociaal bewogen adviseur wel eens anders opereert benadrukt alleen maar het belang van zo'n richtsnoer.

⁷ H.Kunneman: *Postmoderne moraliteit*. 1998, Boom, Amsterdam.

Adviseren heeft een persoonlijk-morele dimensie

In alle interactieprocessen, dus ook in de adviesrelatie, klinken in woord en gedrag persoonlijke opvattingen door waardoor we ons laten leiden en die bepalen hoe we in het leven staan, wat we belangrijk vinden, hoe mensen met elkaar behoren om te gaan enzovoort. Het is beter dat te onderkennen dan in de naïeve veronderstelling te verkeren dat men blanco of objectief aan de slag gaat. Het risico van vertekening van onze waarnemingen is dan minder aanwezig, men vindt dan ook eerder de passende vorm om er in de samenwerking met de mensen uit het cliëntsysteem mee om te gaan.

Zo nemen we ook onze eigen moraliteit mee in wat we in onze taakopvatting als adviseur zien. Dit komt met name tot uiting in *ethische dilemma's* die men in de praktijk tegenkomt en waar op de een of andere wijze de integriteit in het geding is. Bijvoorbeeld: Hoe ga ik om met druk van de opdrachtgever om mijn conclusies te beïnvloeden? Moet ik een opdracht aanvaarden waar ik eigenlijk niet voor geëquipeerd ben? Men komt er dan meestal niet met een gedragscode. Die kan op zijn best een handvat bieden voor de vraag: hoe moet ik me opstellen, wat behoort ik hier te doen? Hoe zorg ik dat wat ik als mijn authenticiteit ervaar niet in het gedrang komt? De persoonlijke ethiek, de eigen morele oordelen geven hier dan vaak de doorslag in wat zich als professioneel dilemma aandient.

10. BEZINNING DOOR DE LEZER

In het eerste deel van dit artikel hebben we beschreven welke ontwikkelingen er volgens ons toe hebben geleid dat er een zodanige vervaging en onhelderheid in het adviesvak is opgetreden dat het niet zinvol is de fictie van een gezamenlijk beroepsbeeld in stand te houden of na te streven.

In het tweede deel hebben we gepoogd te beschrijven wat onze benadering van het organisatieadviesvak is, zonder daarmee de discussie opnieuw te willen aanwakkeren om naar een gezamenlijke en eenduidige opvatting over het adviesvak te komen. Wij kiezen voor een professionele invulling die duidelijk grenzen stelt aan de commerciële invulling van de beroepsuitoefening. Doet men dit niet, dan is er het risico van vervaging van de inhoud en is er ook het gevaar dat ethische waarden in het gedrang komen. De helderheid van de beroepsuitoefening is daarmee niet gediend, de klant krijgt steeds minder waar voor zijn geld, en het imago van het beroep verloedert alleen nog maar verder.

De problematiek zoals wij die hier hebben geschetst is naar onze mening niet meer op brancheniveau aan te pakken. Daarvoor spelen eigen belangen en onderlinge invloedsverhoudingen tussen bureaus een te grote rol. Daarom zien wij dit artikel vooral als een *uitnodiging aan individuele adviseurs* zich af te vragen hoe zij met hun beroep bezig zijn, wie zij willen en kunnen zijn in hun vak, en hoe dit zich verhoudt tot hun persoonlijke opvattingen en leefstijl. Het is niet voor niets dat momenteel vrij veel senioren het gevoel hebben dat hun huidige manier van werken niet meer strookt met de beroepsidealen waarmee men ooit gestart is, dat zij nadenken over (en vaak afzien van) een verdere loopbaan in bureaus waar de commercialiteit te dominant is. Wij hopen met dit artikel enige handvatten voor die bezinning te hebben aangereikt. De context van de intercollegi-

ale consultatie, die veel adviseurs tegenwoordig opzoeken, kan daarbij heel stimulerend zijn.

Ook al is dit artikel vooral op adviseurs gericht, het is niet onmogelijk dat ook geïnteresseerde managers tot de lezers behoren. *Wellicht kunnen ook managers handvatten vinden* in dit artikel om te reflecteren op hun kijk op het advieswerk. Het betreft dan vooral vragen als: waarom heb ik eigenlijk een adviseur nodig? Is het pure uitbesteding van een capaciteitsvraag of verwacht ik een onafhankelijk tegenspel? En welke adviseur is daarbij passend? Ongetwijfeld biedt zo'n reflectie aanknopingspunten voor gesprekken met adviseurs die worden uitgenodigd. Juist een expliciete dialoog tussen opdrachtgever en adviseur over het soort relatie dat gewenst is kan zeer bijdragen aan de kwaliteit van het adviesproces zelf.

Over de auteurs

Max Rubinstein is partner van AO Adviseurs voor Organisatiewerk.

Frans Verhaaren is partner van StreamLinks.

Contact / feedback

Max Rubinstein: m.rubinstein@ao.nl

Frans Verhaaren: info@verhaarenconsult.nl



management
en consulting

© 2006, All rights reserved. Published by
Management en Consulting
www.managementenconsulting.nl