



Organisatieadvieswerk anno 2006: Kiezen in diversiteit.

Frans Verhaaren en Max Rubinstein
november 2006

Het tienjarig bestaan van wat begon als "Management Consultant" en nu "Management & Consulting" heet biedt een goede aanleiding om na te denken over wat in onze beleving de laatste tien jaar markante gebeurtenissen en ontwikkelingen in het beroep van externe organisatieadviseurs zijn geweest. Die naamwisseling van het tijdschrift geeft - naast mogelijke andere motieven die een rol hebben gespeeld- in elk geval aan dat er raakvlakken zijn en interactie bestaat tussen management en advisering. Wat hieronder wordt besproken is uiteraard niet precies in die tien jaar te persen. Soms zijn ontwikkelingen eerder begonnen en zullen ze ook na die tien jaar verder gaan. Maar het zijn wel markante punten die ons over die periode zijn bijgebleven. We zullen eerst de meest markante ontwikkelingen bespreken en daarna geven we aan welke betekenis ze volgens ons hebben in de huidige stand van zaken van het beroep.

1. Markante ontwikkelingen in het organisatieadviesvak

Veranderingen in organisatievormen

De context waarbinnen organisatieadviseurs sinds jaar en dag hun werk verrichten zijn organisaties met een eenduidige organisatie- en besturingsstructuur die voor het verbeteren van hun functioneren, voor noodzakelijke veranderingen of een ingrijpende heroriëntatie behoefte hebben aan ondersteuning van buitenaf. In die eenduidige besturingsstructuur is m.n. in grote organisaties wel het een en ander aan het schuiven: vooral de positie van externe stakeholders is dominantier aan het worden. En in de loop der jaren breidde de veranderingsfocus zich uit tot samenwerking tussen organisaties, hetzij in de vorm van fusie of partiële samenwerking. Daarnaast ontstonden en ontstaan er netwerkachtige samenwerkingsverbanden, veelal van tijdelijke aard. Een voorbeeld daarvan is het concept van de "communities of practice". Een betrekkelijk nieuwe ontwikkeling is dat er, veelal geïnspireerd door het concept van interactieve beleidsontwikkeling samenwerkingsvormen van "onderop" op lokaal en regionaal niveau ontstaan, waarin belanghebbende organisaties en burgers participeren zonder dat er sprake is van een gelegitimeerde besturingsstructuur. Dat brengt met zich mee dat de klassieke relatie tussen de top van de organisatie als opdrachtgever en de adviseur c.q. het adviesbureau niet op alle situaties meer van toepassing is. Overigens beperkt het netwerkdenken zich niet tot het organisatiedomein maar is het een veel breder concept geworden om relaties en interactie tussen mensen aan te duiden. Dit alles speelt zich af tegen een maatschappelijke achtergrond die gekenmerkt wordt door onrust, veranderingen en zoeken naar een koers voor de komende jaren.

Organisaties gaan meer zélf doen.

Terwijl de noodzaak aan veranderingen toeneemt is de vanzelfsprekendheid die er jarenlang was om voor veranderingsvraagstukken externe organisatieadviseurs in te schakelen, de laatste tien jaar beduidend minder geworden. Daar kan een rol bij spelen de vaak negatieve beeldvorming over adviesbureaus, wellicht ook de bezuinigingsdruk. Maar overheersend voor die ontwikkeling is vooral dat veranderen sterk is geïncorporeerd in het dagelijkse leven van organisaties. Managers en ook andere functionarissen in de organisatie hebben en maken zich organisatie- en veranderkundige kennis en ervaring eigen; gaan het managen van veranderingen als behorend tot hun taak zien. Te verwachten valt dat die ontwikkeling naar minder uitbesteden zich zal voortzetten, en dat die trend dus structureel van aard is.

Dat betekent overigens niet dat er geen behoefte zal blijven aan externe ondersteuning, wel zal o.i. de behoefte om een heel veranderingsproces uit te besteden afnemen. Ervaren de organisatieadviseurs het als een positieve ontwikkeling dat organisaties meer zelf gaan doen of schikt men zich nolens volens in die trend? Optimistische geluiden, die erop wijzen dat de markt weer aantrekt, en een toenemend aantal advertenties, waarin adviseurs worden gezocht, zijn naar onze mening met die structurele ontwikkeling niet in strijd maar hebben eerder het karakter van kortetermijndenken.



In een artikel van Marc Kitten over strategieadviesing wordt een gelijksoortige ontwikkeling beschreven: zelfs op strategiegebied - wat lange tijd een exclusief domein voor externe adviesbureaus was- gaan organisaties meer zélf doen: “Clients are much smarter consumers of consulting services”. Uit interviews met partners en voormalige partners van strategieadviesbureaus, met managers die adviesdiensten inkopen en ook uit onze eigen ervaring blijkt onder meer dat cliënten kortere projecten vragen; willen dat senioradviseurs zelf het werk doen; immers junioren voor het maken van analyses e.d kan men zélf rechtstreeks inhuren. Tijdens het recente jubileumcongres van M&C van 2 november jl. werd door diverse inleiders betoogd dat er een verschuiving in het advieswerk merkbaar is van analyses maken en ontwerpen van strategie en structuur naar meer implementatie en prototyping. Wij zien dit als een bevestiging van de trend dat organisaties meer zelf gaan doen op gebieden, die lange tijd tot de exclusieve deskundigheid van adviseurs behoren.

Veel beweging op vakinhoudelijk gebied

Doordat naast “gewone”organisaties ook andere vormen van samenwerking ontstaan en organisaties ook meer zelf gaan doen komt er automatisch ook een ander type vragen op adviseurs af. Omdat men incidenteler een beroep doet op adviseurs worden adviesprocessen gemiddeld korter. Adviseurs stellen zich in meerdere of mindere mate daarop in. Zo komt er meer aandacht voor het werken aan processen van organiseren dan werken met structuurmodellen. De standaardaanpak voor hét adviesproces met de klassieke fasenindeling, zoals die in het Jaarboek van de Ooa is beschreven, strookt lang niet altijd meer met de wijze waarop adviesprocessen in de realiteit verlopen. Korte adviesprocessen vergen doorgaans ook meer interactiegeoriënteerde interventies.

In de variëteit van adviesmethoden valt op de populariteit van coaching. En dat niet alleen bij organisatieadviseurs, maar ook als maatschappelijke trend. Er is bijna geen gebied meer te benoemen waar coaching geen rol speelt. Binnen de organisatieadvieswereld ontstaan discussies of coaching eigenlijk niet als een eigenstandige discipline moet worden gezien, met eigen gedragsregels en zelfs certificering. Anderen daarentegen zijn weer van mening dat coaching als adviesmethodiek in de advisering al langer een rol speelt en wat dat betreft geen nieuwe discipline behoeft te worden.

Steeds meer zelfstandige organisatieadviseurs

De Ooa heeft ca 1200 leden. Een blik in het Jaarboek van de Ooa wijst uit dat een toenemend aantal daarvan (ca 65%) zelfstandig werkt of in een kleiner verband van adviseurs. Voor een deel is dat misschien met het tijdverschijnsel van individualisering verbonden. Ondernemerschap ligt goed in de markt. Motieven om niet meer in een groter verband van een bureau te willen werken, omzetedruk, divergerende opvattingen over adviseren kunnen daar een rol bij spelen. En niet in de laatste plaats, in de perioden waar het voor bureaus moeilijker werd om opdrachten te krijgen, vond een meestal stilzwijgende sanering plaats.

Op zich zelf is individualiteit een eigenschap die van oudsher past bij professionele dienstverlening. De beroepsuitoefening is immers sterk gekoppeld aan de persoon van de beroepsbeoefenaar. Maar naarmate organisatieadviesing meer het karakter krijgt van werken met standaardoplossingen in het aanbod, meer een product wordt, dreigt het eigene van wat adviseren is verloren te gaan. En dat is vaak juist datgene wat veel beroepsbeoefenaars in hun persoonlijke ontwikkelingsproces zoeken.

Onhelderheid over het beroepsbeeld blijft voortduren

Een beroepsbeeld is uiteraard niet statisch, het is aan veranderingen in de samenleving en binnen het vak onderhevig. In een artikel van Rubinstein in 1980 geschreven ging het nog over de vraag op welke wijze het beroepsbeeld verandert. In een artikel uit 1993 werd het al een vervagend beroepsbeeld. En in 2002 schreven wij beiden een artikel waarin we constateerden dat de vervaging nu een gegeven is.

Een ingrijpend moment in het proces van zoeken naar eenduidigheid over het beroepsbeeld waren de discussies binnen de Ooa in 1993 met als onderliggende vraag: moet de Orde een brede meer open of een meer op organisatieadviesing in de eigenlijke betekenis van het woord gerichte beroepsvereniging zijn. Die gesprekken hebben niet tot overeenstemming geleid. Met name de onhelderheid over de vermenging van zakelijke en professionele dienstverlening bleef bestaan. Sindsdien duurt de ambivalentie voort: er is enerzijds een formeel streven naar certificering en kwaliteitsbewaking van hét adviesvak, anderzijds is er in de praktijk een grote diversiteit in de beroepsuitoefening en wil men die breedheid niet beperken.



Langs een omweg kwam die discussie vorig jaar terug in een pleidooi voor een nieuwe gedragscode. (zie Management Consultant nr. 6, 2005) Ditmaal geïnitieerd door de ROA (Raad van OrganisatieAdviesbureaus). Als een van de redenen hiervoor wordt genoemd de verbreding van het adviesvak. "....adviesbureaus leveren in toenemende mate ook andere professionals dan de traditionele organisatieadviseur, zoals informatici, interim-managers en beleidsonderzoekers..." Ook in 2005 komt Hans de Sonnaville in zijn proefschrift na uitvoerige literatuurstudie en vele gesprekken die hij heeft gevoerd tot de conclusie dat er geen eenduidig beroepsbeeld van de organisatieadviseur bestaat en dat het beroep ook geen professie is.

In verband met de onhelderheid over het beroepsbeeld is interessant te vermelden dat de laatste tijd de term organisatieprofessional in zwang is gekomen. De kerngedachte daarvan is dat organisatieadviseurs, interim-managers, projectleiders, managers en anderen gemeen hebben dat ze zich met organisatie- en veranderingsvragen bezighouden. Vanuit die gedachte is het begrijpelijk dat het SIOO geen afzonderlijke opleiding voor adviseurs meer kent en nu veranderkundige leertrajecten voor organisatieprofessionals aanbiedt. Voor opleidingsdoelen, het opdoen van kennis en methodische vaardigheden en ook voor het uitwisselen van praktijkervaring kan zo een overkoepeld begrip als organisatieprofessional ongetwijfeld zinvol zijn. Echter in het uitoefenen van hun beroepsrol zijn de posities en verantwoordelijkheden echter te verschillend om ze onder zo een noemer te rangschikken. Het concept organisatieprofessional bevestigt juist dat het beroepsbeeld is vervaagd en aan die vervaging dragen vele betrokkenen in het beroep actief bij.

2. Hoe waarderen wij deze recente trends?

In het voorgaande hebben wij weergegeven wat we als belangrijke ontwikkelingen in het organisatieadvieswerk in de afgelopen tien jaar zagen. In het vervolg van dit artikel willen we ingaan op de betekenis die wij vandaag de dag aan de geschetste ontwikkeling toekennen. Wij willen hier nadrukkelijk niet aangeven hoe de adviseur van de toekomst er uit moet zien. Wij geven enkel –weliswaar als betrokken beroepsbeoefenaren- onze persoonlijke opvatting over de huidige ontwikkelingen. Hierna moge duidelijk worden waarom wij heel bewust voor een persoonlijke opstelling kiezen en niet een (zoveelste) beroepsprofiel willen schetsen.

Laten we accepteren dat er geen eenduidig beroepsbeeld is

Ons referentiekader of vertrekpunt daarbij is dat wij adviseren als een eigenstandige beroepsrol zien, te onderscheiden van zakelijke dienstverlening die óók onder de noemer van organisatieadvisering plaats vindt. Tevens onderkennen we de realiteit dat, niet alleen adviesbureaus maar ook individuele beroepsbeoefenaars naast advisering ook andersoortige werkzaamheden op zich nemen. Zoals al betoogd, deze beide gegevenheden dragen er uiteraard aan bij dat er geen eenduidig en gezamenlijk gedragen beroepsbeeld meer kan ontstaan.

Wij zijn daarom van mening dat het weinig zin heeft om te blijven zoeken naar een gezamenlijk gedragen beeld over wat organisatieadvisering is. Dit soort discussies krijgt al gauw een abstract karakter; en onderliggende belangen komen niet echt aan bod. Het gemiddelde Ooa-lid wordt er niet warm of koud van en we denken dat het voor mogelijke opdrachtgevers ook geen vitaal punt is. Die zijn zo langzamerhand "sophisticated" genoeg om te kunnen bepalen wie ze waarvoor als adviseur willen inschakelen.

Het lijkt ons realistischer om er van uit te gaan dat er een diversiteit van opvattingen en belangen over het beroep bestaat. De huidige omschrijving van wat de organisatieadviseur doet die de Ooa hanteert is ruim en vaag genoeg om als een noemer te fungeren voor die diversiteit. De Ooa zien wij als een platform waar vogels van diverse pluimage die zich allemaal organisatieadviseur noemen elkaar ontmoeten. Een platform dat faciliteiten biedt om vakinhoudelijk wijzer te worden, dat door middel van toelatingscriteria, intercollegiale consultatie en certificering zo goed mogelijk tracht de professionaliteit (in de zin van vakmanschap) te bevorderen en de kwaliteit daarvan te bewaken. Een voldragen professie- zoals die van medici, advocaten of accountants- is organisatieadvisering niet en zal dat ook nooit worden. Daarvoor ontbreekt niet alleen een onderbouwd beroepsbeeld maar vooral ook de maatschappelijke erkenning en legitimering van het beroep. Dat behoeft echter niet te beletten dat er actief aan processen van professionalisering kan worden gewerkt.



In onze eigen opvatting over wat we als organisatieadviseurs doen ligt voor ons de nadruk op het adviseren. Adviseren hoe organisaties en andere samenwerkingsverbanden functioneren, kunnen veranderen en zich verder ontwikkelen. En het unieke van adviseren ten opzicht van aanpalende beroepsgroepen is voor ons erin gelegen dat een adviseur de verantwoordelijkheid voor veranderingen niet overneemt van zijn klant. Met andere organisatieprofessionals, om die term maar eens te gebruiken, hebben we gemeen dat- in tegenstelling tot de tijd dat de organisatieadviseur vooral als expert werd gezien- de knowhow op de genoemde gebieden bij managers, interim-managers, trainers etc. is toegenomen.

Betrokken onafhankelijkheid

We merken dat steeds meer wordt gepleit voor “involved partnership” van de moderne adviseur. Voor ons werk als adviseur geven wij de voorkeur aan een onafhankelijke opstelling. Dat impliceert financiële onafhankelijkheid, maar vooral ook mentale onafhankelijkheid. Dus de vrijheid om kritisch naar de vooronderstellingen, de manier van werken, de ambities en doelen van de klant te kijken. Deze onafhankelijke opstelling komt niet voort uit de arrogantie van de expert, die het eigenlijk allemaal beter weet. Zij komt voort uit de overtuiging dat die opstelling voor ons de beste is om de ander van dienst te zijn. Vanuit die overtuiging staan we gereserveerd ten opzichte van het credo van “partnership” dat de Ooa als motto voor dit jaar heeft gekozen. Samen werken aan het oplossen van vragen, aan wat anders en beter kan, willen wij doen met een hoge mate van betrokkenheid en geïnvolveerdheid, maar dan wel vanuit een “marginale” of beter gezegd, belangeloze positie. Dit streven naar positionele afstandelijkheid gaat prima gepaard met een streven naar emotionele nabijheid, beide benaderingen zijn o.i. juist complementair.

Gedragscode en diversiteit

In dat verband willen we ook iets zeggen over de gedragscode, die opnieuw ter discussie staat.

Die discussie spitst zich toe op de vraag of de in de uitgangspunten van de gedragsregels genoemde dragende normen onafhankelijkheid, deskundigheid en integriteit de onafhankelijkheid nog wel gehandhaafd moet worden. Uit wat we hiervoor hebben gezegd heeft het schrappen van die norm de betekenis dat de eigenstandige positie van de externe organisatieadviseur tussen andere organisatieprofessionals door de beroepsvereniging niet meer wordt nagestreefd.

We weten niet hoe deze discussie zal uitpakken, maar aanknopend bij de gegevenheid van het ontbreken van een eenduidig beroepsbeeld komen we op de vraag welke betekenis een gedragscode voor zo een heterogeen gezelschap in deze tijd eigenlijk nog wel kan hebben. Een gedragscode is op zijn best een aantal meer algemene gedragsregels, vooral instrumenteel van karakter. Denk aan de wijze waarop een opdracht wordt aanvaard en uitgevoerd, over discretie en geheimhouding, financiële afspraken, omgangsvormen met collega’s, etc. Het zijn gedragsregels die best nuttig kunnen zijn. Omgaan met onafhankelijkheid, dus de meer ethische dimensie, wordt dan meer en meer een zaak van de individuele adviseur, die deze norm belangrijk voor zijn functioneren vindt. Werkt hij of zij bij een bureau dan spelen daarbij uiteraard ook de opvattingen van het bureau een rol.

Interveniëren door interactie

Zoals elke professional heeft ook de organisatieadviseur zijn instrumenten: diagnosemodellen, veranderkundige procedures, organisatiekundige concepten etc. Dit onderscheidt de organisatieadviseur op zich nog niet van overige organisatieprofessionals. Wat volgens ons wel onderscheidend is, is dat van de organisatieadviseur -niet uitsluitend van hem maar toch veel meer dan van andere organisatieprofessionals- gevraagd wordt zijn eigen gedrag, de eigen interactie met de cliënt als interventie te hanteren. De kern van de ambachtelijkheid die wij kenmerkend vinden voor het adviseren verschuift – zeker ook onder invloed van steeds korter wordende adviesprocessen (waar wij overigens voorstander van zijn) en nadruk op “wicked issues” – naar het in co-creatie met de klant hier en nu herinterpreteren van betekenissen. De toegevoegde waarde van de adviseur zit hem vooral in die interactie en niet zozeer in onderzoeken, rapporteren en doen van voorstellen. Het belangrijker worden van die interactiecomponent in de stijl van adviseren maakt het advieswerk ook persoonlijker.

De persoon van de adviseur

In de adviesstijl waar wij voorstander van zijn komt de nadruk op de persoon van de adviseur te liggen. In die adviesstijl is immers de persoonlijke interactie een wezenlijk ingrediënt. In die interactie brengt de adviseur niet alleen of primair zijn knowhow in, maar doet hij ook een beroep op een diepere laag in zichzelf, zoals het zoeken naar het



waarom achter zijn praktisch handelen, het afwegen van morele dilemma's, het (h)erkennen wat hij ervaart als richtinggevende waarden in zijn leven. In zijn boek over postmoderne moraliteit stelt Harry Kunneman dat professionals in mensgerichte beroepen (hij rekent het werken in organisaties daartoe) hun technische competenties moeten integreren in vormen van wat hij normatieve professionaliteit noemt. Hij bedoelt daarmee dat zij verbindingen moeten leggen tussen de existentiële kwaliteit in hun eigen leven enerzijds en de inhoud van het werk dat ze doen in de bredere maatschappelijke context anderzijds.

Tenslotte nog een paar opmerkingen:

- Wij hebben in het tweede deel van dit artikel zoals gezegd ónze opvatting geschetst en die zeker niet bedoeld als aanzet voor een nieuwe discussie over het beroepsbeeld van de organisatieadviseur. Wel als een voorbeeld van hoe een adviseur zich persoonlijk kan positioneren in het huidige beroep.
- Bovendien willen wij er op wijzen dat de geschetste adviesstijl niet op alle vraagstellingen van toepassing is. Er zullen zich zeker situaties en vraagstellingen blijven voordoen waar behoefte is aan de meer klassieke vormen van een adviesproces of waar opdrachtgevers niet zo enthousiast zijn over de besproken adviesstijl en waar de diversiteit van wat organisatieadviseurs doen, volop aan bod kan komen.
- Samenvattend willen wij met dit artikel benadrukken dat anno 2006 de context van het adviesberoep steeds meer divergeert maar dat de ook noodzakelijke convergentie o.i. niet zit in een nieuw profiel maar in een persoonlijke positionering in de beroepsuitoefening.
- Bij het sluiten van de redactie van dit artikel waren we aanwezig bij de boeiende Ernst Heijmanslezing dd. 16 november. Daar trof ons de discussie tussen "grijs" en "groen" tussen senioren en junioren in het vak. Vanuit de hierboven geschetste opvatting over organisatieadvieswerk zien we wel consequenties voor de leerweg daarnaar toe. Adviseren leer je allereerst via de ambachtelijke route. Maar daarna zou in persoonlijke reflecties moeten blijken welke eigen keuze jongeren in de diversiteit maken. Dat geldt overigens ook voor senioradviseurs.

Max Rubinstein, partner AO, Adviseurs voor Organisatiewerk bv
Frans Verhaaren, partner StreamLinks, Netwerkadvisers voor sociale vernieuwing.
November 2006.

Voetnoten:

- Marc Kitten: New approach to strategy consulting. Insead Quarterly, September 2005, pg. 10-13.
- Max Rubinstein: Organisatieverandering en organisatieadvieswerk. Vd Bunt en Lammers (red) Samson 1980, blz 100-113.
- Max Rubinstein: Organiseadviseur, een vervagend beroepsbeeld. M&O 47e jaargang, jul/aug 1993, blz 241-258.
- Max Rubinstein en Frans Verhaaren: Adviseren: handel of professie? Website M@anagement, jan 2002. www.managementsite.net.
- Zie Management Consultant nr. 6, 2005.
- Hans de Sonnaville: Retorische aspecten van professionalisering. Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs. Dutch University Press, Amsterdam, 2005.
- Harry Kunneman: Postmoderne moraliteit. Boom, Amsterdam, 1998.