

# Het einde van dé adviseur

## Naar een nieuwe dynamiek van organiseren, veranderen en leren

door Jaap Boonstra



*Wat is er met het advieswezen aan de hand? In dit themanummer van Opleiding & Ontwikkeling wordt geschreven over krimp, crisis en strijd in de adviesbranche, en over de teloorgang van de organisatieadviseur. Het gaat kennelijk niet goed met het adviesvak. Verklaringen worden gezocht in de industrialisering van het adviesvak, de economische recessie, omgevingsdynamiek, lage kwaliteit van advieswerk, onvolwassen opdrachtgevers en gefixeerde relaties tussen opdrachtgever en adviseur. Opmerkelijk is dat in de bijdragen in dit themanummer grotendeels voorbij wordt gegaan aan de dynamiek van organiseren, veranderen en leren. Aandacht voor deze dynamiek kan bijdragen aan nieuwe perspectieven voor organiseren, innoveren en adviseren.*

### Verklaringen voor de teloorgang van de organisatieadviseur

In deze epiloog kijk ik eerst terug op redenen die in dit themanummer worden gegeven waarom het niet goed gaat met het advieswe-

Prof. dr. J. Boonstra is rector van Sioo, interuniversitair centrum voor ontwikkeling op het terrein van organisatie- en veranderkunde. Hij is hoogleraar 'Management van veranderingen in organisaties' aan de Universiteit van Amsterdam en professor 'Organizational Dynamics and Learning' bij Esade Business School in Barcelona. Als bestuurder, hoogleraar en adviseur is hij gefascineerd door complexe vernieuwingsprocessen in organisatorische netwerken.  
E-mail: boonstra@sioo.nl

zen en de professionaliteit van de organisatieadviseur. Achtereenvolgens geef ik aandacht aan de industrialisering van het adviesvak, de economische recessie en de omgevingsdynamiek, de kwaliteit van het advieswerk, en de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

**Industrialisering en de échte adviseur** Verschillende auteurs in dit themanummer wijzen op de teloorgang van het beroep van de organisatieadviseur en wijten dit aan industrialisatie van het adviesvak. Adviseren is dan zakelijke dienstverlening geworden waarin adviseurs oplossingen uitwerken met behulp van standaardmodellen. Haffmans & Van Iersel (2004) schrijven over een adviesindustrie die gestandaardiseerde beheersingsinstrumenten invoert. Strikwerda (2004) schrijft over commerciële adviesbureaus die oplossingen en standaardmethoden verkopen aan managers ter realisatie van hun doelen. Daarmee hebben de adviseurs hun roeping uit het oog verloren en zijn ze verlengstuk geworden van opdrachtgevers, zo wordt beweerd. De vraag is dan of de echte adviseur wil opstaan. In de ogen van Strikwerda is dat de onafhankelijke adviseur die in staat is de opdrachtgever los te maken van verouderde werkwijzen om economische groei te bevorderen. Volgens Haffmans & Van Iersel is de echte adviseur autonoom en geëngageerd en bereid om bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Het onderscheid tussen arbeiders in de adviesindustrie en de échte adviseur helpt naar mijn mening niet bij het zoeken naar nieuwe perspectieven voor organiseren, innoveren en adviseren.

**Economische recessie en omgevingsdynamiek** Zowel Verhaaren (2004) als Van der Zee & Riemersma (2004) en De Caluwé & Stoppelenburg (2004) wijzen op de economische recessie waardoor de adviesmarkt onder druk komt te staan. Zij voorzien dat adviseurs in de toekomst vooral zullen worden ingeroepen voor complexe en specialistische vraagstukken. Strikwerda wijst in dit verband op

### Meer transparantie bij het inschakelen van adviseurs lijkt gewenst

andere economische verhoudingen waardoor de beroepsgroep van adviseurs als institutie zal moeten veranderen. Natuurlijk, de dynamiek van organiseren en adviseren kan worden verklaard uit een economische recessie en een omgeving die minder voorspelbaar is. De interne en externe wereld van adviseurs ziet er tegenwoordig minder gestructureerd uit, is meer dynamisch en vol ambiguiteiten.

Zonder twijfel zijn ook theorieën en praktijken van organiseren en veranderen de laatste decennia meer ontwikkeld en complex geworden. Soms zo complex dat er een behoefte bestaat aan vereenvoudiging van de organisatorische werkelijkheid met behulp van modellen. Modellen worden daarbij eerder gebruikt als afbeelding van een stabiele werkelijkheid en minder ten behoeve van een te creëren werkelijkheid. Niettemin lijken de economische recessie en de omgevingsdynamiek ont-

## Verdieping in de achterliggende vooronderstellingen kan bijdragen aan nieuwe perspectieven

reikend als verklaringen waarom spanningen ontstaan in de advieswereld of adviseurs minder zouden kunnen bijdragen. Deze verklaringen gaan voorbij aan de achterliggende principes en keuzen van adviseurs. Het is juist relevant om naar deze achterliggende principes te kijken om nieuwe mogelijkheden te zien en te creëren voor organiseren en veranderen.

***Kwaliteit van advieswerk*** De kwaliteit van advieswerk is eveneens onderwerp van discussie. Köbben signaleert dat de kwaliteit van veel evaluatiestudies naar het effect van overheidsmaatregelen te wensen overlaat (Riemersma & Van der Zee, 2004). Adviseurs kiezen in zijn ogen te vaak partij en selecteren gegevens die een vooropgezette stelling van een opdrachtgever ondersteunen. Deze redenering sluit aan bij het pleidooi van Van Dullemen, Van der Lans & Posthumus (2004). Zij stellen dat het met de publieke moraal van adviesbureaus slecht is gesteld. Professionaliseringsinspanningen, visitaties en tuchtrecht bieden in hun ogen onvoldoende garanties voor kwaliteit en openheid. Ze pleiten vervolgens voor transparantie in het adviesproces, benadrukken het belang van een onafhankelijke opstelling en verlangen dat adviseurs verantwoording afleggen over hun inbreng. In onderzoek van De Caluwé & Stoppelenburg (2004) wordt aangetoond dat het met de kwaliteit van het advieswerk bij de overheid niet zo slecht is gesteld als vaak wordt aangenomen. Om kwaliteit te verbeteren zouden opdrachtgevers en opdrachtnemers beter en tijdig moeten communiceren over verwachtingen en wederzijdse betrokkenheid. Ze pleiten voor professionalisering van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap.

***Opdrachtgever en opdrachtnemer*** Overheden tonen zich beroerde opdrachtgevers, zo stellen Van Dullemen, Van der Lans & Posthumus in hun bijdrage. Ze onderschrijven de noodzaak van professionalisering van opdrachtgeverschap. Daarnaast pleiten ze voor meer transparantie bij het inschakelen van externe adviseurs door gebruik van protocollen, meting van effectiviteit en kwaliteit, controle van kosten, een strikter inkoopbeleid en verantwoording over toegevoegde waarde. Meer transparantie bij het inschakelen van adviseurs lijkt gewenst, het is echter

de vraag of de voorgestelde instrumenten niet een bureaucratisering in de hand werken waardoor vernieuwing bij de overheid nog weerbarstiger wordt. Ook Verhaaren plaatst vraagtekens bij de rol van opdrachtgevers die te gemakkelijk hun organisatievragen uitbesteden aan adviseurs. Ik deel zijn mening dat het sturen van veranderingen gewoon bij het leidinggeven hoort en niet kan worden uitbesteed aan buitenstaanders. Zinvol is dat Verhaaren ook ingaat op de adviseur als opdrachtnemer die zich al te gemakkelijk laat verleiden door een opdrachtgever om een gewenste verandering over te nemen. Opdrachtgevers en adviseurs definiëren veranderen dan vaak als een eenmalig en gepland veranderingsproject om van een huidige probleemsituatie naar een nieuwe gewenste situatie te komen. Om uit deze wurggreep te komen pleit Verhaaren voor een regisserende rol van leidinggevend in veranderingsprocessen. Adviseurs zouden op de achtergrond moeten blijven door een open aanpak te kiezen en de betrokkenen zelf op het toneel te brengen. Deze aanbeveling kan ik onderschrijven, niettemin gaat Verhaaren mijn inziens voorbij aan de vraag waarom een perspectief van geplande verandering zo dominant is. Bovendien staat de aanbeveling om een open aanpak te kiezen op gespannen voet met de aanbeveling van Van Dullemen, Van der Lans & Posthumus dat meting van kosten en toegevoegde waarde al bij inkoop transparant moet zijn.

**Assumpties in organiseren, vernieuwen en adviseren** Opmerkelijk is dat door de auteurs weinig aandacht wordt besteed aan fundamenteel verschillende assumpties en waardesystemen in theorie en praktijk van organiseren, veranderen en adviseren. Juist verdieping in de achterliggende vooronderstellingen kan bijdragen aan nieuwe perspectieven die verder gaan dan een pleidooi voor de echte adviseur, de bewaamde opdrachtgever, de zorgvuldige opdrachtnemer, en een transparant adviesproces met een heldere uitkomst.

***Opvattingen over organisatieverandering*** Kijkend naar de assumpties van traditionele opvattingen over organisatieverandering zien we fundamentele verschillen in basiswaarden over organiseren, veranderen en leren. Ik maak een onderscheid tussen geplande verandering en organisatieontwikkeling. Het kernvraagstuk voor *geplande verandering* is het realiseren van concurrentie-

## Het is zinniger om juist de verschillen in achterliggende waarden zichtbaar te maken

voordeel in een competitieve wereld door het organiseren van het werk rond de waardeketen, het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, het optimaal benutten van menselijke hulpbronnen, en het realiseren van steun voor veranderingen bij betrokkenen. Deze opvatting zien we terug in de bijdrage van Strikwerda (vgl. Jensen,

2000; Carnall, 2004). Veranderingsprocessen richten zich op formele structuren en processen, en worden gestuurd vanuit de top van de organisatie met hulp van adviseurs. Leren krijgt veelal vorm in opleidings- en trainingsprogramma's.

Voor *organisatieontwikkeling* is het kernvraagstuk het integreren van belangen en behoeften van individuen met de collectieve belangen van de organisatie.

Dit perspectief zien we terug in de bijdrage van Haffmans & Van Iersel (vgl.

Cummings, 2004). Het streven is om sociale en technische systemen optimaal op elkaar af te stemmen en de effectiviteit van de organisatie, de kwaliteit van de

## Ons eigen referentiekader heeft ingrijpende gevolgen voor ons handelen en de keuzen die we maken voor veranderstrategieën en interventiemethoden

arbeid en de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren. Veranderingsprocessen zijn vaak programmatisch ingericht met inbreng van betrokkenen in het verbeteren van de organisatie en het werk. Leren vindt plaats in het veranderproces zelf door reflecties en uitwisseling van ervaringen en perspectieven.

Gelet op de fundamentele verschillen in assumpties van geplande verandering en organisatieontwikkeling is het onzinnig en weinig vruchtbaar om op zoek te gaan naar een geïntegreerd perspectief hoe veranderingsprojecten succesvol vormgegeven kunnen worden of wat een echte adviseur zou zijn (vgl. Beer & Nohria, 2000). Het is zinniger om juist de verschillen in achterliggende waarden zichtbaar te maken omdat het organisatieprofessionals kan helpen om te reflecteren op eigen onderliggende assumpties en handelwijzen (Boonstra, 2004).

Behalve verschillen zijn er ook overeenkomsten. In beide benaderingen worden organisaties gezien als een entiteit en als een combinatie van mensen, middelen en informatie die in een structuur op elkaar moeten worden afgestemd en geoptimaliseerd. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen organisatie en omgeving waarna betoogd wordt dat de organisatie in overeenstemming moet worden gebracht met omgevingseisen. Ook worden vanuit beide benaderingen distincties gemaakt tussen strategie en werkproces, en tussen opdrachtgevers, adviseurs en bij de verandering betrokken medewerkers. Veranderen wordt gezien als een episodisch proces gebaseerd op de gedachte dat organisaties eerst ontdooid moeten worden om in beweging te komen om daarna weer te worden bevroren. Dergelijke assumpties sluiten aan bij een pleidooi voor protocollen, goede communicatie tussen opdrachtgevers en adviseurs, kwaliteitscriteria voor advieswerk, en competenties van echte adviseurs. Deze basisassumpties kunnen leiden tot een schijndebat over professionalisering. Ik deel de mening van De Sonnaville (2004) dat een dergelijk professionaliseringsdebat leidt tot begrenzing van het

begrip organisatieadviseur en wellicht tot in- en uitsluiting van degenen die bijdragen leveren aan organiseren, veranderen en leren.

***Perspectieven op organiseren, veranderen en leren*** Als organiseren, veranderen en leren worden gezien als interactieve processen waarin mensen activiteiten uitvoeren, relaties vormgeven en betekenissen construeren, dan ontstaan nieuwe perspectieven en methodieken voor organiseren, veranderen en leren. Organiseren en veranderen worden dan continue activiteiten in een lokale context waarin mensen interacteren, hun eigen sociale werkelijkheid construeren en daarvan leren (vgl. Weick & Quinn, 2004). Op lokaal niveau komen historische momenten, gebeurtenissen, verhalen, en praktijken tot leven die kunnen bijdragen aan kleinschalige veranderingen. Kleinschalige veranderingen kunnen leiden tot grootschalige effecten door zichzelf versterkende processen in sociale netwerken. Het gaat er niet langer om het aanjagen van innovatie. Er is al beweging en vernieuwing. De kunst is deze continue stroom van vernieuwing te zien en de beweging te stimuleren, soms te bevriezen, te ontdooien en weer te bewegen. Het is een balanceren tussen stabiliteit en instabiliteit om vernieuwing ruimte te geven. Deze benadering gaat er vanuit dat mensen in onderlinge interactie hun werkelijkheid construeren en veranderen, door samen te werken, betekenis te geven en verschillen te zien als een stimulans voor vernieuwing. Er wordt afscheid genomen van het leidende paradigma dat mensen in organisaties eerst ontdooid moeten worden om ze in beweging te kunnen krijgen. Het gaat er in een ambigue en onzekere wereld eerder om stil te staan bij wat gaande is, te onderzoeken en te bespreken welke ingesleten patronen vernieuwing lastig maken. Het gaat juist om het maken van ruimte voor vernieuwing door aan te sluiten bij wat al gaande is.

***Naar een weloverwogen en bewuste methodologie*** Het maken van verschil tussen benaderingen helpt betrokkenen in veranderingsprocessen om stil te staan bij eigen ervaringen en assumpties die het handelen sturen. Theorieën zijn conceptuele narratieven met onderliggende assumpties die onze visies op de

## De vraag is niet wat er met het advieswezen aan de hand is en hoe de echte adviseur zich behoort te gedragen, de vraag is hoe de toekomst eruit kan zien

werkelijkheid kleuren. Ons eigen referentiekader heeft ingrijpende gevolgen voor ons handelen en de keuzen die we maken voor veranderstrategieën en interventiemethoden. Alle theorieën voorzien ons van methodieken die toepasbaar zijn in specifieke contexten. Daarom verlangt een weloverwogen en bewuste keuze van methodieken een gedegen kennis van deze theorieën en de achterliggende veronderstellingen. Debatten tussen organisatieprofessionals vanuit verschillende

benaderingen kunnen bijdragen aan onze kennisontwikkeling, een beter zicht op werkzame principes, en aan reflecties op ons professioneel handelen. Ze nodigen uit om positie te kiezen in bestaande debatten over veranderaanpakken, fasering van veranderingen, slaag- en faalfactoren, macht en onmacht, weerstand en betrokkenheid, overtuigen en communiceren, en rollen van veranderingsmanagers en adviseurs. Door deze debatten krijgen we meer zicht op de dynamiek van organiseren, veranderen en leren en komen we los van bestaande roldefinities en bijdragen van adviseurs en leidinggevend in veranderingsprocessen. Dit betekent het einde van dé organisatieadviseur. Het gaat in toenemende mate om organisatie-professionals die vanuit verschillende rollen willen bijdragen aan organiseren, veranderen en leren.

**Arbeiders, loodgieters, regisseurs, grootviziers en spookrijders** Als organisatieprofessionals willen bijdragen aan vraagstukken in organiseren, veranderen en leren, dan begint dat met de vraag naar een eigen methodologie, de eigen expertise, de ambitie die je wilt realiseren en de rol die je wilt vervullen. De afgelopen decennia zijn leidinggevend en uitvoerend in toenemende mate betrokken bij vraagstukken van organiseren en veranderen. Opleidingen voor verandermanagers op basis van handelingsgericht leren hebben bijgedragen aan een enorme diffusie van kennis en ervaring in organiseren en veranderen. Inzichten in en methoden voor veranderen zijn wijd verbreid en behoren niet meer uitsluitend tot het kennisdomein van organisatieadviseurs. De beroepsgroep van organisatieadviseurs staat daardoor onder druk. Ik onderschrijf daarmee de voorspelling van Strikwerda en De Sonnaville dat de adviesbranche als institutie zijn langste tijd heeft gehad. Het gaat in de toekomst om praktijkgemeenschappen, mensen die elkaar stimuleren, bevragen en professioneel steunen in veranderings-trajecten. Lidmaatschap van deze praktijkgemeenschappen is niet voorbehouden aan adviseurs. Juist niet. Leren in organiseren, veranderen en vernieuwen is een interactieproces tussen alle betrokkenen: leidinggevend, projectleiders, experts met specialistische kennis, procesadviseurs, uitvoerend, klanten en burgers, bestuurders. Dit leerproces is gebaat bij de vraag waarom veranderen wenselijk en lastig is, waaraan organiseren en veranderen kunnen bijdragen, en waartoe vernieuwingen zouden kunnen leiden. In veranderingsprocessen kan vanuit veel verschillende rollen worden bijgedragen aan vernieuwingsprocessen. Als 'arbeider' die bereid is de handen uit de mouwen te steken en managers te helpen met het realiseren van projecten en het behalen van resultaat. Als 'loodgieter' die als expert een unieke en specialistische bijdrage levert aan het zichtbaar maken van problemen in organisaties en aan de bouw van iets nieuws. Als 'regisseur' die de juiste mensen op het toneel brengt en hun eigen spel laat spelen. Als 'grootvizier' met een ruime visie die als raadsman observaties en kennis wil delen vanuit een onbaatzuchtige positie. Als 'spookrijder' die in staat is barrières te onderzoeken

en de moed heeft om die bespreekbaar te maken. De vraag is niet wat er met het advieswezen aan de hand is en hoe de echte adviseur zich behoort te gedragen, de vraag is hoe de toekomst eruit kan zien van organiseren en veranderen, en wat je zelf als organisatieprofessional wilt zijn en wilt bijdragen aan organiseren, vernieuwen en leren.

#### Literatuur

- Beer, M. & N. Nohria (2000). Resolving the tension between Theories E and O of change. In: M. Beer & N. Nohria (eds.) *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. pp. 1-33.
- Boonstra, J.J. (2004). Some reflections and perspectives on organizing, changing and learning. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Wiley Handbooks in the Psychology of Management in Organizations. Chichester: Wiley. pp. 447-457.
- Caluwé, L.I.A. de & A. Stoppelenburg (2004). Kwaliteit van organisatieadvieswerk. *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp. ....
- Cummings, T. (2004). Organization development and change: foundations and applications. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley. pp. 25-42.
- Carnall, C. (2004). Change architecture: designing and organizing the process of -
- Dulleman, C.E. van, J.J.M. van der Lans & N. Posthumus (2004). Heeft de zesde macht een publieke moraal? *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp. ....
- Haffmans, J.M. & M. van Iersel (2004). Geëngageerd organisatieadvies. *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp. ....
- Hosking, D.M. (2004). Change works: a critical reflection. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley. pp. 259-276.
- Jensen, M.C. (2000). Value maximization and the corporate objective function. In: M. Beer & N. Nohria (eds.) *Breaking the code of change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. pp. 37-57.
- Sonnaville, H.K.J.M. de (2004). 'Professionaliseren' van 'organisatieadviseurs' is een mythe. *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp. ....
- Strikwerda, J. Is er nog behoefte aan professionele organisatieadviseurs? (2004) *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp. ....
- Verhaaren, F.J.L.M. (2004). Uitbesteden van de verhuizing. *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp. ....
- Weick, K.E. & R. Quinn (2004). Organizational change and development: episodic and continuous changing. In: J.J. Boonstra (ed.) *Dynamics of organizational change and learning*. Chichester: Wiley. pp. 177-198.
- Zee, H.J.M. van der & J.B.J. Riemersma (2004). De organisatieadviseur: bolleboos of zorgenkind? *Opleiding & Ontwikkeling* 17, nr. 6, pp. ....