

DE ROLLEN VAN DE ORGANISATIE-ADVISEUR

door Prof. Dr. M. J. M. Daniëls, Eindhoven

Een eerste bezinning over: „De rol van de organisatie-adviseur”, leert al, dat het intrigerende van het onderwerp is, dat van een enkele rol geen sprake is. Organisatie-adviseurs spelen vele rollen; even zoveel als er door anderen, vooral hun opdrachtgevers, van hen worden verwacht.

De meeste mensen die een beroep uitoefenen, nemen daardoor een duidelijke plaats in het maatschappelijk bestel in en vertonen daarom ook een duidelijk herkenbaar gedrag. Denken wij aan de pompbediende, de onderwijzer, de kassier, de vertegenwoordiger, de notaris. De verwachtingen die anderen van hun gedrag hebben zijn betrekkelijk eenvormig; de mate waarin ieder hunner aan die verwachtingen voldoet al evenzeer. Hun rol ligt vast.

Anders is het gesteld met de organisatie-adviseur (en in menig opzicht ook met de arts). De term waarmee zijn beroep wordt aangeduid, heeft niet voor allen die met hem verkeren dezelfde betekenis. In zijn werk heeft hij contact met vele personen en groepen die ten aanzien van zijn gedrag verschillende verwachtingen koesteren. Meestal onderkent de adviseur dat wel. Maar niet altijd weet hij, welke in feite de verwachtingen zijn. Of, en dat is gevaarlijker, hij meent de verwachtingen te kennen, maar zijn beeld is onjuist. In beide typen van gevallen zal zijn gedrag niet verlopen overeenkomstig de verwachtingen van zijn medespelers. Dat geeft onzekerheid, die tot frustratie en conflict kan leiden.

Het lijkt dan ook goed, dat elke adviseur, en wie met hem te maken heeft, weet welke de groepen zijn, wier mening en verwachtingen voor hem, in de uitoefening van zijn functie, relevant zijn, en welke rollen zij hem zoal toekennen. Wij zullen er de voornaamste van noemen, en hier en daar een voorbeeld geven van de rolconflicten die ontstaan als de verwachtingen - of de percepties - onverenigbaar zijn.

Het thuisfront

De organisatie-adviseur, en zeker de jonge, is als meer of minder zelfstandig medewerker aan een bureau verbonden. Het kan niet anders of hij heeft zijn ideeën over wat van daaruit van hem wordt verwacht. Mochten die ideeën onjuist zijn, dan kan hij dat niet helpen. Hij denkt waarschijnlijk, dat men van hem verwacht dat hij vlot zal werken, een flinke omzet zal maken, collegiaal zal zijn en kordaat bij het nemen van beslissingen. Let wel, het geven van adviezen is voor de adviseur: het nemen van beslissingen. Hij wordt in zijn overtuiging gesterkt, als deze verwachtingen overeenkomen met zijn eigen ambities. Meestal is dat het geval. Of hij wat langer aan de opdracht zal werken, raad zal vragen aan een collega, zijn opdrachtgever zal laten merken dat zijn kennis en ervaring begrensd zijn, ook dat moet hij zelf uitmaken. Hij leeft met twee verlangens: knap, volledig, compleet, gewetensvol te werken én zakelijk een succes te zijn. Hij denkt te weten aan welke zijde zijn brood geboterd is. Zo kan een rolconflict ontstaan. Dat kan ook gebeuren als degene die de offerte heeft gemaakt en degene die het advies moet leveren, niet dezelfde zijn.

Andere adviseurs

De adviseur heeft geregeld te maken met andere adviseurs, van wie velen boven-

dien zijn vak-collegae zijn. Hem wordt van de zijde van zijn vakorganisatie voorgeschreven dat hij zich te hunnen opzichte steeds correct moet gedragen. Hij begrijpt dat zij zulk een gedrag van hem verwachten en hij verwacht het ook van hen. Als hij meent dat zij onjuist handelen en daardoor het belang van de opdrachtgever schaden, zal hij hun daarop attent maken. Maar als zij daarop niet reageren, moet hij dan aannemen dat hij ongelijk heeft gehad, of moet hij de opdrachtgever op het verschil van opvatting attent maken? Als hij de laatstgenoemde weg kiest, „onderscheidt hij zich dan niet op zelfverheffende wijze van zijn beroepsgenoten”?

Een voorbeeld: een adviseur raadt de directie van een bedrijf een geheel nieuw bedrijf op te zetten. De directie aanvaardt het voorstel. De adviseur laat een advertentie plaatsen waarin tegelijk de nieuwe bedrijfsleider en diens naaste medewerkers gevraagd worden. Hij verzoekt tevens de psycholoog (zijn collega-adviseur, wellicht aan hetzelfde bureau verbonden), de selectie van de kandidaten ter hand te nemen. Deze is echter van mening, dat het beter zou zijn, eerst de bedrijfsleider aan te stellen, en dan deze zelf mee te laten beslissen over de opzet van zijn organisatie en over de keuze van zijn medewerkers. Met dat „beter” bedoelt de psycholoog, dat hij meent dat aldus de belangen van de opdrachtgever beter gediend zouden worden. Hij laat dit zijn collega, de organisatie-adviseur, weten. Deze antwoordt dat hij haast heeft, of, waarschijnlijker, dat zijn opdrachtgever haast heeft. Een rolconflict voor een of beide adviseurs zal het gevolg zijn. Het is niet steeds gemakkelijk de rol van goed collega en die van goed adviseur tegelijk te spelen.

Employés van de opdrachtgever

Al krijgt de adviseur zijn opdracht van de directie en brengt hij ook aan deze zijn verslag uit, hij verkeert toch meer met haar medewerkers. Voor hen is hij degene die veranderingen in hun werksituatie wil aanbrengen. Zij verwachten dat hij ontdaan is van elke sentimentaliteit ten opzichte van het verleden. En ook dat hij geen enkele consideratie zal hebben voor de carrières en belangen van individuele personeelsleden. Tenslotte verwachten zij dat zijn voorstellen zullen worden aanvaard; waarom anders wordt hij betaald? Hun gedrag wordt nu verder bepaald door de perceptie die zij van de toekomstige veranderingen hebben. Beschouwen zij die als gunstig voor hun eigen belangen of overeenkomstig hun eigen inzichten, dan aanvaarden zij de adviseur als sympatiek en als deskundig. Hetzelfde geldt, als zij de adviseur als een gespecialiseerd collega ervaren, van wie wat te leren valt. Beschouwen zij echter de verwachte veranderingen als bedreigend voor henzelf of als ongunstig voor het bedrijf (meningen die vaker samengaan dan het toeval kan verklaren!) dan is de adviseur onmenselijk en ondeskundig. In beide gevallen richten zij hun gedrag naar hun percepties.

Elke adviseur weet, dat de informatie die hem wordt verstrekt - en waar hij niet buiten kan - gekleurd is door de verwachtingen van zijn gesprekspartner. De een ziet in hem een toeverlaat, pleitbezorger of zelfs tovenaer. Voor de ander is hij de doodgraver van zijn illusies. De zo vaak genoemde „weerstand tegen verandering” komt heel wat zeldzamer voor dan de weerstand tegen echte of vermeende bedreiging. Wie zich bedreigd acht, maakt bij zijn informatie een andere selectie en legt andere accenten dan wie in de adviseur een medestander ziet.

Een heel duidelijk voorbeeld van de vertekening van informatie door de verwachtingen van de informanten is ons eens verschaft toen wij, kort na elkaar, in

een bedrijf tweemaal naar de taakvervulling van een bepaalde groep employés informeerden; één om basisgegevens voor een reorganisatie te verzamelen en één om de trefzekerheid van de selectieprocedure voor die employés vast te stellen. In de laatstgenoemde, door de informant als ongevaarlijk gepercipieerde, situatie waren de beoordelingen gemiddeld lager, vertoonden zij een grotere strooiing en correleerden zij hoger met de testgegevens!

De ervaren adviseur anticipeert de perceptie van zijn gesprekpartners en bepaalt dienovereenkomstig zijn strategie. Tegenover sommige informanten gedraagt hij zich zeer kritisch; anderen worden lichtelijk „opgevroed”. Er zijn ook adviseurs die, tijdens een periode van verkenning, enkele hun betrouwbaar voorkomende bronnen van informatie uitzoeken en vervolgens daaraan de verdere informatie toetsen. Een werkwijze, waaraan het moeilijk is te ontkomen, maar die het risico inhoudt dat de adviseur zich vijanden maakt, of . . . vrienden.

Vaak ziet de medewerker van de te adviseren organisatie in de adviseur ook een persoonlijk raadgever, die hem hulp kan bieden bij het bepalen van zijn carrière-strategie. Aan de organisatie-adviseur, lid van de orde, is het niet geoorloofd „zonder voorafgaande goedkeuring van de cliënt (lees: de opdrachtgever) diens personeelsleden te adviseren inzake het zoeken of aanvaarden van een andere werkkring”. Is onze adviseur tevens psycholoog en lid van het Nederlands Instituut van Psychologen, dan geldt voor hem als gedragsregel, dat „bij conflicten tussen de belangen van de cliënt (lees nu: het onderzochte personeelslid) en die van anderen (opdrachtgever) de verantwoordelijkheid tegenover de cliënt *en diens belangen* praevaleert, al dient deze mede bepaald te worden door de andere relaties waarin de psycholoog gesteld is”. En als het nu eens duidelijk in het belang van de cliënt (in de tweede betekenis) is, dat hij de dienst van de cliënt (in de eerste betekenis) verlaat? Dan verkeert de adviseur in een rolconflict, waarover de code zwijgt.

De verhouding van de adviseur tot de vakorganisatie of vakorganisaties waarvan hij lid is, laten wij verder rusten.

De opdrachtgever

Nu willen wij ons bezighouden met de types van verwachtingen die opdrachtgevers zoals van het gedrag van hun adviseurs hebben. Die verwachtingen bepalen - naar de mate waarin zij worden vervuld - de appreciatie die de opdrachtgever van zijn raadsman heeft, in beide betekenissen die men aan die term hechten kan. In de werkelijkheid is het beeld meer onoverzichtelijk dan hier geschetst, omdat de staf van de opdrachtgever zoals wij hebben gezien, óók zijn verwachtingen heeft.

De adviseur die niet onderkent wat men in feite van hem wil, geeft antwoorden op vragen die niet gesteld zijn. Of op vragen die wel gesteld zijn, maar die de problemen waar het eigenlijk om gaat, verbergen. In zulk een situatie, die heel frequent voorkomt, zijn beiden slechter af dan in het geval dat de adviseur zijn opdrachtgever wel begrijpt, maar niet wil of kan volgen.

De opdrachtgever verwacht van zijn adviseur in het algemeen hulp. Maar niet altijd. Bij meerhoofdige directies komt het wel eens voor, dat niet alle leden even blij zijn met zijn komst. En ook de situatie waarin de directie „tegen” was, maar commissarissen de adviseur hebben aangetrokken doet zich voor. In beide gevallen is de verhouding tot de antagonistische directie te vergelijken met die tot de (ove-

rige) personeelsleden, al kan natuurlijk een directie-lid het de adviseur nog aanmerkelijk moeilijker maken.

Subtieler is de situatie, als de opdrachtgever in zijn adviseur „vriend en vijand tevens” ziet. De reden van zulk een ambivalente perceptie is bijvoorbeeld wantrouwen tegen de adviseur als verkoper. Men vreest eindeloos aan de praat te worden gehouden, omdat de adviseur te weinig in zijn orderportefeuille heeft. Vertrouwen kan slechts ontstaan en blijven op basis van gunstige ervaringen met steeds hetzelfde bureau en, als het kan, dezelfde raadslieden.

Ook als de opdrachtgever in zijn adviseur een man ziet, die hem helpen zal, kunnen toch de rolverwachtingen nog heel uiteenlopend zijn. Een eerste indeling is wellicht te vinden, als wij onderscheiden tussen hulp in persoonlijke nood en hulp bij zakelijke vraagstukken.

Het meest duidelijke en ook meest voorkomende voorbeeld van de rol van de adviseur als *hulp in persoonlijke nood* is „de praatpaal”. Direktoren (en meer nog, generaals) zijn eenzaam. Zij moeten voortdurend beslissen op een smalle basis aan gegevens. Zij dragen grote verantwoordelijkheden. Zij vrezen (het is gezegd, meestal ten onrechte), dat als zij hun eigen staf deelgenoot maken van hun zorgen, deze dat zal opvatten als een uiting van zwakheid en onvermogen. De adviseur die zijn rol hier onderkent en haar goed weet te vervullen, verricht nuttig werk.

In dezelfde categorie treffen wij ook de rollen aan van zielzorger en psychotherapeut. Over de laatste daarvan zullen wij heel kort zijn: ze kan slechts gespeeld worden door een vakman, die bovendien expliciet stelt dat hij als zodanig optreedt. Anders hebben wij te maken met charlatanerie. De adviseur als zielzorger komt nogal eens voor, hoewel, naar mij voorkomt, minder dan voor een twintigtal jaren. Of de opdrachtgevers minder behoefte hebben aan een morele waardering van hun doen en laten, dan wel of zij hebben bedacht, dat zij die beoordeling zelf zullen moeten geven, waag ik niet te beoordelen. Het waren vooral midden-europese adviseurs en hun leerlingen die deze rol van wandelend geweten speelden.

Een overgang tussen de meer op de persoon en de meer op het zakelijke gerichte adviseursrollen zien wij, als de opdrachtgever van zijn raadsman verwacht, dat hij reeds genomen beslissingen met zijn autoriteit zal endosseren. Soms meent de opdrachtgever een groter gewicht aan zijn besluit te geven („ik sta hierin waarlijk niet alleen”!), soms is het hem te doen om een medeplichtige bij min of meer tegen zijn geweten ingaand gedrag („met bloedend hart, maar gesteund door onze experts” . . .). Of de adviseur dit spel mee zal spelen hangt af van zijn beoordeling van de *mérites* der besluiten. In ieder geval moet hij weten dat hij, die hier als sterke man wordt voorgesteld in feite een zwakke positie inneemt. Hij is hier eerder werktuig dan medespeler. Het sterkste staal van instrumenteel gebruik mij bekend bestond uit het aankondigen van een maatregel onder toevoeging: „na overleg met onze adviseurs”, maar zonder vermelding dat zij de maatregel ernstig hadden ont-raden. In zo’n geval past protest en verbreken van de relatie, wat men er „thuis” ook van mag zeggen.

Wie de adviseur duidelijk ziet als een *hulp bij zakelijke problemen* kan nog diverse rollen op het oog hebben, die ook in combinatie kunnen optreden. Wij zullen ze noemen: de „adviseur in strikte zin”, het pseudo-personeelslid, de scheids-rechter.

Het is eigenlijk alleen de rol van raadsman in strikte zin, die de kern van het adviseursberoep uitmaakt. Wie specifieke kennis of vaardigheden nodig heeft maar

zelf niet bezit en een drager ervan (om redenen van efficiency of om steeds verse waar te krijgen) niet in vaste dienst wil nemen, en wie over zulke kennis beschikt, ontmoeten elkaar op de dienstenmarkt en nemen de rollen van opdrachtgever en adviseur op zich. De opdrachtgever stelt zijn probleem; de adviseur herkent het als tot zijn terrein van competentie te behoren. Hij onderzoekt, formuleert zijn raad en brengt die ter kennis. Ik wil daaraan nog toevoegen, dat de adviseur zal pogen zijn inzichten ook tot werkelijkheid te laten worden. Want de veelgehoorde uitslating „de adviseur is alleen verantwoordelijk voor het advies” acht ik onzin. De adviseur is verantwoordelijk voor de bijdrage die hij levert tot het rendement van de onderneming waar hij bijgehaald is. Dat dat rendement hem niet voor een deel ten goede komt (of wordt aangerekend!) verandert hieraan niets. Ik zie de adviseur dus niet als een vrijblijvend orakel, maar als een beleidsfiguur, juist als de eigen stafspecialist, alleen is hij part-timer.

Wij spreken over het probleem, dat door de opdrachtgever wordt gesteld en door de adviseur wordt onderkend. Soms moet hij het eerst herformuleren, om er zeker van te zijn, dat wat hij kan onderzoeken ook dat is, wat de opdrachtgever weten wil. De adviseur heeft dus niet alleen verantwoordelijkheden ná zijn advies, maar ook al vóór hij zijn onderzoek begint!

Over het pseudo-personeelslid en over de scheidsrechter willen wij kort zijn. De eerstgenoemde rol speelt de adviseur, soms daartoe verleid, als hij tot uitvoerend werk overgaat waarvoor een vaste medewerker beter op zijn plaats zou zijn. Dat kan voor de opdrachtgever gedurende een korte tijd gunstig zijn, maar de adviseur verliest aldus gaandeweg de zelfstandigheid en het gezag die bij zijn status horen.

Als scheidsrechter treedt de adviseur op als hij moet helpen een intern meningsverschil te beslechten. „Mijn collega vindt dat wij die nieuwe vestiging moeten beginnen, maar ik zie er niets in”. Of: „de personeelschef heeft een zwaar hoofd in die promotie van Jansen; zelf zou ik het erop willen wagen en Jansen weifelt”. Aan de adviseur, terecht, de taak zijn visie op het geval te geven. Maar tevens, impliciet, de opdracht ervoor te zorgen dat de verliezer zijn gezicht niet ook verliest.

Hoe ziet de adviseur zelf zijn rol? Daarover weten wij weinig. Als men bij plechtige gelegenheden bij elkaar (en onder elkaar) is, wordt het onderwerp wel eens aan de orde gesteld. Maar onderzoek in de zin van een systematische ondervraging is zelden verricht. Het is ook moeilijk uit te voeren. Met enige schroom willen wij het selfconcept van de adviseur formuleren als: „iemand die weet wat goed is voor iemand anders”. In vele gevallen zal daaraan nog moeten worden toegevoegd dat de adviseur dat beter weet dan zijn opdrachtgever. Het klinkt, en is ook, welgemeend. Maar het klinkt tevens wat bedillig. Psychologisch is menig adviseur te begrijpen als een gesublimeerde bemoeial. Duidelijk komt deze instelling tot uiting in verhalen, die men elkaar vertelt over hoe men de omvang van het vraagstuk, waarover te adviseren, mondjesmaat („iedere maand een lepel”) aan de opdrachtgever heeft meegedeeld. Dat is geen koopmanschap in de beperkte zin van het woord; het is een poging te bereiken, dat het vele goed dat men voelt te kunnen doen, niet ongedaan zal blijven. Wie hiertegen bezwaren heeft, moge bedenken dat elke raadsman gevallen kan aanhalen, waarin de opdrachtgever heeft verklaard „achteraf blij te zijn met wat werd bereikt, maar dat hij er zeker niet aan zou zijn begonnen als hij tevoren had geweten hoeveel zou worden overhoop gehaald”.

Dezelfde instelling blijkt uit de vele anekdotes over hoe men zijn inzichten heeft „verkocht”; hoe men het heeft „gespeeld” weerbarstige medewerkers op zijn hand te krijgen. Manipulatie, maar in dienst van een ideëel doel. Natuurlijk hebben alle sterke verhalen als hoofdfunctie elkaar - en vooral zichzelf - moed in te spreken. Want adviseren is een zwaar werk.

Opdrachtgever en raadsman kunnen alleen vruchtbaar samenwerken, als zij op elkaars rol zijn ingespeeld. Hun gedrag is komplementair. Wie geen goed opdrachtgever heeft, kan geen goed adviseur zijn. Goed betekent dat men elkanders rol, persoonlijke aard en beperkingen weet te aanvaarden. Een belangrijke voorwaarde is, dat men elkander verstaat. Op den duur krijgt elke opdrachtgever de adviseur die hij verdient.

Juist omdat alle gevallen eenmalig zijn en er steeds sprake is van individuele persoonlijkheden, kan geen wetenschap of erecode sluitende regels voor het gedrag geven. De ideale opdrachtgever is een wijze; de ideale adviseur is, behalve deskundige, óók een wijze. Een wijze is iemand die met zichzelf en met anderen weet te leven ook waar wet en regel geen houvast te bieden hebben.