

DE GEDRAGSREGELS VAN DE ORGANISATIE- ADVISEUR IN DISCUSSIE

door Prof. dr. Jules J. J. van Dijk

Inleiding

Het ter discussie stellen van de gedragscode binnen een groep of vereniging van beroepsbeoefenaren betekent veelal dat het beroep een intensieve fase van ontwikkeling doormaakt of gaat doormaken. De gedragscode vormt immers in tweeërlei opzicht een brandpunt van professioneel denken en handelen.

In gedragsregels komen waarden en normen tot uitdrukking waarop de beroepsbeoefenaren zich (uiteindelijk) willen oriënteren. Het stellen en (doen) naleven van gedragsregels draagt bij tot legitimering van het beroep in zijn maatschappelijke context. Afnemers van professionele diensten en andere (meer verwijderde) belanghebbenden bij de beroepsuitoefening weten in het licht van de gedragsregels wat zij van de beroepsbeoefenaar mogen verwachten. Gedragsregels bieden een basis voor een zekere externe controle op de beroepsuitoefening. De gedragscode is ook het instrument bij uitstek voor socialisatie van nieuwe (jongere) beroepsbeoefenaren en voor het gestalte geven aan een praktijk van onderlinge professionele evaluatie (peer evaluation).

Het vernieuwingsproces dat sinds 1975 binnen de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (OOA) aan de gang is, heeft onlangs tot een herziene gedragscode geleid. Dit voor een vereniging van beroepsbeoefenaren zo belangrijke gebeuren verdient alleszins een evaluatie. Om tot een analyse en interpretatie te komen wil ik dit gebeuren vanuit twee gezichtspunten bezien. De discussie over de gedragscode binnen de OOA wordt eerst geplaatst tegen de achtergrond van feitelijke veranderingen in het beroep en de condities voor beroepsuitoefening van de organisatie-adviseur. De discussie binnen de OOA over de gedragsregels wordt vervolgens geconfronteerd met nieuwe maatschappelijke visies aangaande professie en professionalisering.

Deze nieuwe visies komen mede tot uitdrukking in sociologische beschouwingen over professionalisering. Naar mijn mening houden deze een duidelijke breuklijn in ten opzichte van traditionele beroeps-sociologische visies en (concepten) begrippen.

Met andere woorden, de intensieve discussie over de gedragscode binnen de OOA in de afgelopen jaren moet *niet* gezien worden als een toevallig gebeuren noch als een „normale” opknapbeurt met beperkte bedoelingen. De vernieuwingsactiviteit rond de gedragscode is veeleer een resultante van feitelijke veranderingen in en rond het beroep. Tegelijk tekent er zich een nieuw denkmodel ten aanzien van beroepsmatig handelen in af.

Organisatie-advisering: beroep in verandering

In de zestiger en zeventiger jaren is er in de eerste plaats sprake van een sterke *toename* van het aantal organisatiekundigen en -adviseurs. Met name het aantal

en de proportie van „interne” organisatie adviseurs werkzaam bij bedrijven, overheidslichamen en instellingen nemen sterk toe. Het proces van academisering in grote organisaties heeft in deze periode met name betrekking op functies of beroepen in het sociale en organisatorische vlak. Dit verwondert niet als men bedenkt dat beheersingsvraagstukken in het bestuurlijke, organisatorische en sociale vlak hand in hand met het groter, complexer en maatschappelijk ingebed raken van grote organisaties meer op de voorgrond komen. Vervolgens heeft het beroep van organisatie-adviseur in het afgelopen decennium een opmerkelijke *differentiatie* een specialisatie ondergaan. Er zijn relatief weinig organisatie-adviseurs die breed als „generalist” werkzaam zijn, terwijl velen zich bij voorkeur op of rond een gespecialiseerd deelgebied bewegen: automatisering, commerciële organisatie, sociale en personeelsvraagstukken, opleidingen, strategische planning, e.d.

In dezelfde periode zijn er rond het taakveld of probleemgebied van „organisatorische vraagstukken” verschillende nieuwe aan organisatie-advisering sterk verwante beroepen ontstaan. Men denke aan beroepen op het gebied van het personeels- en sociaal beleid, aan beroepen gericht op de planning en begeleiding van veranderingsprocessen in organisaties (organisatie ontwikkeling), en aan beroepen gericht op beïnvloeding en begeleiding van micro-sociale processen in organisaties (organisatie agogie). Bij deze korte schets van de differentiatie binnen het „cluster” van beroepen, waarvan het taakveld of domein gelegen is in sociale en organisatorische vraagstukken, kan de nog steeds voortgaande ontsluiting van nieuwe toepassingen en adviesgebieden niet onvermeld blijven. Dienstverlenende ondernemingen (banken, e.d.), overheidsinstanties en grote instellingen op het gebied van de gezondheids- en welzijnszorg, zijn zeer belangrijke afnemers van organisatiekundige advisering geworden.

Een volgende veranderingskracht - en in dit verband wellicht de meest belangrijke - is gelegen in het incorporeren in de beroepsuitoefening van *sociale visies en sociaal-wetenschappelijke kennis* met betrekking tot het organiseren. Het beroep is bij het praktische advieswerk meer en meer geconfronteerd geraakt met het aspect van sociale waarden en van humanisering van organisaties. Het verwondert dan ook niet dat „kritische” groepen zich uit grote organisatie adviesbureaus in de afgelopen periode afgescheiden hebben en dat er zich nieuwe adviesbureaus gepresenteerd hebben met een nadruk op een progressieve ideologie ten aanzien van het functioneren van mens en groep in arbeid en organisatie.

Deze verrijking en „expansie” van de toegepaste organisatiewetenschap onder invloed van de sociale wetenschappen heeft inmiddels duidelijk gestalte gekregen en een zekere consolidatie gevonden in de post-akademische beroepsopleiding voor organisatie adviseurs (S.I.O.O.). Deze post-ervarings beroepsopleiding - tevens de „standaardmeter” met betrekking tot het kennispakket gezien vanuit de Orde - heeft bovendien in toenemende mate in het curriculum de nadruk gelegd op het ontwikkelen van een professionele beroepsidentiteit (rol en positie van de organisatie adviseur, adviesstrategieën, de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie adviseur).

Als laatste veranderingsverschijnsel - met name in de 70-er jaren - moet de toenemende maatschappelijke kritiek op de werkwijze van de organisatie adviseur genoemd worden.

Bij sanerings- en reorganisatieprojecten in ondernemingen en instellingen

raakt de organisatie adviseur meer betrokken in *sociaal-politieke spanningsvelden*. Andere partijen dan het opdrachtgevende bestuur of management - een ondernemingsraad, een vakbond, een personeelsgroepering - stellen eisen aan de organisatie-adviseur in het vlak van informatie, betrokkenheid en consultatie. De organisatie-adviseur moet rekening houden met machts- en invloedsverhoudingen tussen diverse belanghebbende partijen, bij bepaalde problematische organisatie-adviesopdrachten. Het definiëren van het cliëntsysteem, het verantwoorden van werkwijze en onderzoeksresultaten en het bevorderen van participatie van organisatieleden, worden met deze ontwikkeling nieuwe professionele opgaven voor de organisatie adviseur.

Resumerend kan gesteld worden dat beroepen op het gebied van organisatie-advisering met de volgende problemen geconfronteerd worden:

- legitimeringsproblemen ten opzichte van een zich differentiërende kring van „afnemers” (per geval en in het algemeen) waarbij zowel over de werkwijze bij als de kwaliteit van onderzoek en advisering meer verantwoording gevraagd wordt.
- problemen met de definiëring van het taakveld of domein van de beroepsuitoefening (interne differentiatie van het beroep en het ontstaan of expanderen van aanliggende of verwante beroepen).
- het manifest worden van waarde-vraagstukken en machts vraagstukken in de beroepsuitoefening.
- het relatieve overwicht dat het aspect van procesbegeleiding (incl. participatiebevordering) bij organisatie-advisering krijgt boven het traditionele accent op expertise.

Het op gang komen van de discussie over de gedragscode binnen de OOA (en tezelfder tijd binnen de Raad van Organisatie adviesbureaus, de ROA) moet dan ook gezien worden als resultante van veranderingen in het krachteveld binnen en rond het beroep van organisatie-advisering.

Naar een nieuw denkmodel voor professie en professionalisering

Het is in dit bestek niet mogelijk om diep in te gaan op oudere en nieuwe sociologische studies over het fenomeen van het (professionele) beroep of professie. (Taylor, 1968; Pavalko 1971). Er is sinds enige jaren sprake van een kritische reflexie op oudere theorieën. Er worden grondslagen gelegd voor nieuwe denkkaders voor dit boeiende en maatschappelijk relevante studiegebied (bijvoorbeeld Johnson, Mok, Strausz).

Ik beperk mij op deze plaats tot een aantal conclusies van nieuwere studies en publikaties. Deze „conclusies” kunnen gezien worden als elementen voor een nieuw denkmodel aangaande beroep en professie (beroepsvorming en professionalisering). Dit denkmodel kan bijdragen tot een interpretatie van de discussie over de gedragscode binnen de OOA.

In traditionele (maar nog levende!) beschouwingen over professie is kenmerkend dat een aantal attributen bepalend geacht wordt wil een beroep een „volwaardig” beroep zijn.

Deze attributen zijn dan: theoretische kennis, een eigen opleiding(sinstituut), een beroepsvereniging, een gedragscode (en andere controlemechanismen), een oriëntatie op waarden die maatschappelijk centraal staan (bijv. gezondheid, wel-

zijn), en tenslotte een altruistisch service-ideaal dat de relatie met de cliënt sterk kleurt (Greenwood, 1966). Men noemt dergelijke theorieën ook wel eens elitair omdat zij beroepen met behulp van bovenstaande criteria rangschikken op een schaal van laag (onontwikkeld), over een middenpositie (z.g. semi-professies) naar hoog (volwaardige professies). Het zal niet verwonderen dat in dergelijke studies de traditionele „vrije” beroepen (van medicus, advocaat, e.d.) nog al eens als model gelden voor professionalisering. Deze manier van denken brengt met zich dat autonomie bij de definiëring van het taakveld of domein van een beroep en autonomie in de feitelijke beroepsuitoefening (ten opzichte van de cliënt) als een hoge waarde geldt. Daarmee komt men bij de kern van de kritiek van bijvoorbeeld Johnson (1971). Hij noemt de situatie van een zich volledig zelfregulerende beroepsgroep - in zaken als kwaliteit, cliëntrelatie, inkomen, toetreding, e.d. - „professionalisme”. Professionalisme is een bepaalde vorm van regulering en machtsuitoefening ten opzichte van de buitenwereld, die vervolgens ook een ideologie kan worden. Een ideologie waaraan „lagere” beroepen zich zouden kunnen optrekken. Oudere sociologische studies hebben uit de empirie, dat wil zeggen een praktijk van grote autonomie en zelfregulering(smacht) van „erkende” professie, een theorie afgeleid (een ideaal-type), die vervolgens „gebruikt” kan worden om een bestaande situatie te bevestigen, in stand te houden, en om beroepen-in-wor-ding als streefbeeld voor te houden.

In nieuwere beschouwingen wordt afstand genomen van deze elitaire en „conservatieve” denkmodellen met betrekking tot beroep en professie.

De volgende elementen staan in het tegenwoordige sociologische denken centraal:

- een beroep - als „georganiseerde” collectiviteit van beroepsbeoefenaren - moet geplaatst worden in een krachtenveld. Dit krachtenveld bestaat uit afnemers, „sponsors” (bijv. de overheid), mediërende instanties (bijv. de overheid), andere qua domein verwante of overlappende beroepen, e.d. Het beroep ondergaat invloeden van en beïnvloedt andere posities binnen zo'n krachtenveld. Het krachtenveld wordt gekenmerkt door processen van coalitievorming en onderhandeling. Beroepsvorming - de ontwikkeling van een beroep - vindt plaats in termen van definiëring van een domein of taakveld (en dus kenniseisen, enz.) en in termen van een groeiende invloed, ondermeer in de zin van een zekere zelfregulering (Mok, 1973). Deze ontwikkeling van het beroep komt tot stand in een dynamisch krachtenveld.
- Een beroep ontwikkelt zich mede dank zij legitimeringsprocessen. Dit veronderstelt openheid en responsiviteit van het beroep (d.i. de beroepsgroep) ten opzichte van de maatschappelijke context (i.c. het krachtenveld). Het veronderstelt ook invloedspogingen, pressie, en controle vanuit externe posities (bijv. afnemers, direct of via belangenbehartigende organisaties).
- Meer en meer wordt onderkend dat professionalisering en „professionalisme” een strategie of houding kan zijn gericht op bescherming en/of bevordering van belangen van beroepsbeoefenaren. Het gaat om verschillende belangen: inkomenspositie, status en satisfactie (bijv. autonome beroepsuitoefening). Professionalisme kan dus ook gezien worden als een ideologie waarin het streven naar een hoge mate van autonomie en zelfregulering door de beroepsgroep centraal staat. Het beschermen en bevorderen van andere belangen dan die van cliënten of afnemers

kan ermee gebaat zijn. In dit verband kan de individuele beroepsbeoefenaar de professie of zijn beroepsgroep (beroepsvereniging) „gebruiken” als middel om zijn belangen te behartigen (inkomen, prestige e.d.).

- Zeer kenmerkend voor recente beschouwingen is de nadruk op het aspect van de controleerbaarheid van het handelen van professionele beroepsbeoefenaren (Daniels, 1975). Inspraak en participatie van cliënten of afnemers in het proces van hulp- of dienstverlening schept - bedoeld of onbedoeld - controlemogelijkheden. Het evalueerbaar en controleerbaar maken van de kwaliteit van methodieken en werkwijzen draagt bij tot legitimering van het beroep.
- Tenslotte wordt een professie of beroepsgroep niet (meer) gezien als een homogene collectiviteit. Binnen een groep van beroepsbeoefenaren moeten veelal segmenten onderscheiden worden (bijv.: „kritische” leraren, „progressieve” artsen, „sociale” organisatie adviseurs). Binnen een beroep vindt „discussie” plaats over het taakdomein, over standaards voor kwaliteit, e.d. (Strausz, 1975). Dus een beroep moet niet alleen geplaatst worden in een dynamisch krachtenveld (andere beroepen, afnemers van diensten, enz.) maar is ook zelf als collectiviteit een geheel van subgroepen met verschillende definities van het taakveld en gedragsnormen. Kortom een beroep kan ook van binnenuit tot verandering komen.

Enige resultaten van het discussieproces binnen de vereniging van organisatiekundigen en -adviseurs (OOA)

In 1975 heeft het bestuur een discussienota over vernieuwing van de gedragscode aan de leden van de Orde voorgelegd. Er waren verschillende motieven en aanleidingen om een discussie over gedragsregels binnen de vereniging op gang te brengen. Hierover is in het voorgaande al het nodige gezegd. In de eerste discussienota's en besprekingen binnen groepen van Orde-leden stonden de volgende aspecten centraal:

- Het begrip „maatschappelijke verantwoordelijkheid” van de organisatie-adviseur nam een belangrijke plaats bij de discussie in. In de beroepsuitoefening zou de organisatie-adviseur een standpunt moeten bepalen ten aanzien van sociale en welzijnswaarden samenhangend met het functioneren van organisaties (bijv.: kwaliteit en expressiemogelijkheden in de arbeid). Hij zou ook stelling moeten nemen ten aanzien van machtsvraagstukken (bijv.: democratisering van interne en externe arbeidsverhoudingen in organisaties). Anders gezegd: de organisatie-adviseur zou in zijn werk de aansluiting van organisaties op maatschappelijke veranderingen moeten bevorderen. Een gedragscode zou inhoudelijke uitspraken kunnen bevatten over welzijnswaarden waarmee bij het organiseren rekening gehouden moet worden. De gedragscode zou ook de bijdrage van de organisatie-adviseur aan het veranderen van machtsverhoudingen (participatie, democratisering) kunnen omschrijven en definiëren.
- Het relativeren van traditionele aanspraken op objectiviteit en autonomie van de organisatie-adviseur. Men benadrukt dat organisatie-advisering als proces van het begin af een uitwisseling met de cliënt (het cliënt-systeem) veronderstelt. Overleg en openheid ten aanzien van de cliënt over de werkwijze (onderzoeksmethodiek, adviesstrategie) van de adviseurs werden als aanknopingspunten voor centrale nieuwe gedragsregels onderkend.

Hiermee zou ook de rol van de adviseur als procesbegeleider naast die van inhoudelijk deskundige of expert een basis in de gedragscode krijgen.

- Het vernieuwen van de gedragsregels zou niet een in de vereniging besloten gebeuren mogen zijn. Niet de professionals zelf zouden primair moeten definiëren hoe in de toekomst hun bijdrage aan het „maatschappelijk verantwoord” organiseren zou moeten zijn. De opvattingen en verwachtingen van afnemers van diensten en andere belanghebbenden zouden in een vroeg stadium van het vernieuwingsproces gesondeerd moeten worden (bijv. leiding van ondernemingen, vakbewegingsvertegenwoordigers, leden van ondernemingsraden e.d.).
- De verruiming van de definitie van cliënt en opdrachtgever. Onderkend werd dat de organisatie-adviseur in beginsel een „dienende” relatie zou moeten aangaan met meerdere „partijen” of groepen van belanghebbenden. Hij zou bij bepaalde opdrachten de verschillende belangenposities moeten inventariseren en zijn werkwijze en resultaten moeten verantwoorden ook aan andere betrokkenen dan de opdrachtgever in formele zin (management, hoogste leiding, enz.). In sommige situaties zou de adviseur ook bewust voor een conflictverhelderende rol „tussen” de partijen of zelfs voor een partijgebonden rol („advocaat”) kunnen kiezen.
- Bij leden van de vereniging bestond een grote voorkeur voor een gedragscode die een nieuwe „geest” ten aanzien van de beroepsbeoefening zou uitdragen.

Men zag niet veel in strak juridisch geformuleerde regels. Anderen daarentegen wilden juist via dergelijke precieze regels de evalueerbaarheid van het gedrag van de adviseur bij cliënten en onderling beter mogelijk maken.

- Tenslotte werd grote waarde gehecht aan de persoonlijke interpretatieruimte voor de individuele beroepsbeoefenaar ten aanzien van een gedragscode. De vereniging zou via haar gedragscode in de vorm van een beleidsverklaring niet verder mogen gaan dan het alert houden en stimuleren van de individuele leden-adviseurs.

Vakethiek werd hiermee toch gezien als een zaak van interpretatie van waarden en normen waarbij de persoon van de adviseur · met eigen opvattingen in ontwikkeling · tot uitdrukking zou moeten kunnen komen.

Enige opmerkingen over het proces

De eerste bijeenkomsten gewijd aan vernieuwing van de gedragscode (medio 1976) werd door een groot aantal organisatie adviseurs · leden van de OOA · bijgewoond (ca 25% van de leden). In deze eerste ronde van bijeenkomsten is een discussienota besproken die in de eerste helft van 1976 opgesteld is door een werkgroep ad hoc van de OOA waarin ook het bestuur participeerde. Aan deze bijeenkomsten hebben overwegend organisatie-adviseurs deelgenomen. Anders gezegd, leden werkzaam op het gebied van de organisatiekunde in staf- en wetenschappelijke functies vormden slechts een kleine minderheid. Opvallend is zeker ook dat „interne” organisatie-adviseurs sterk vertegenwoordigd waren. Dit is begrijpelijk gegeven de specifieke probleemsituatie van de interne organisatie-adviseur (medewerker van een interne organisatie-afdeling). Hij heeft immers een permanent dienstverband met een onderneming of instelling. Tegelijk streeft hij

naar een emancipatie van zijn „functie” teneinde deze als beroep of professie in een organisatie te kunnen vervullen. Een gedragscode kan hem of haar daartoe ondersteuning en bescherming bieden.

Tenslotte is het opmerkelijk dat adviseurs verbonden aan „progressieve” organisatie-adviesbureaus, waarin bijvoorbeeld organisatie-ontwikkeling als adviesstijl dominant is, op een enkeling na niet aanwezig waren bij de door de OOA georganiseerde discussiebijeenkomsten. Wellicht hebben zij de beoogde vernieuwing van de gedragscode van het begin af als niet realiseerbaar geacht. Waarschijnlijk is dat de behoefte aan normering via een gedragscode - gegeven de agogisch en democratisch georiënteerde adviesstrategie van organisatie-ontwikkeling - juist bij hen in geringe mate gevoeld wordt. Het is in ieder geval van belang te constateren dat „organisatie-ontwikkelaars” aan het vernieuwingsproject van de (eigen) professionele vereniging niet op opmerkelijke wijze bijgedragen hebben.

De resultaten van de eerste discussieronde zijn door het bestuur van de Orde meermalen besproken. Dit heeft geleid tot een concept gedragscode bestaande uit een meerdere pagina's omvattende intentie- en beleidsverklaring. Hierin namen de volgende onderwerpen een belangrijke plaats in: de persoonlijke verantwoordelijkheid van de organisatie-adviseur, de noodzaak van een heroriëntatie in het werk op maatschappelijke veranderingsprocessen, de wisselwerking met de cliënt, het expliciteren van de te volgen of gevolgde adviesstrategie, en het verantwoorden van onderzoeksresultaten en aanbevelingen aan belanghebbenden.

De concept gedragscode werd in een tweede discussieronde weer aan de leden voorgelegd. Aan deze tweede discussieronde nam slechts een klein aantal leden deel (ca 10%).

In afwijking van de uitdrukkelijke bedoelingen heeft in de periode '76-'77 geen sondering van opvattingen en verwachtingen plaats gevonden bij huidige en potentiële opdrachtgevers, belanghebbende organisaties (bijv. vakbonden), en bij „aangrenzende” beroepsverenigingen. Tenslotte heeft het bestuur einde 1977 aan de ledenvergadering een „gedragscode versie 1978”, dat wil zeggen een gedragscode „in ontwikkeling”, voorgelegd. Deze gedragscode werd door een weinig talrijke ledenvergadering (ca 5%) goedgekeurd. De gedragscode versie 1978 is nadien aan alle Orde-leden onder ogen gebracht.

De verwachting bestaat dat de adviseur deze gedragscode bij de intake van organisatie-adviesopdrachten aan de cliënt ter hand stelt en met de cliënt (personen, groeperingen) bespreekt welke implicaties er voor het onderhavige adviesproject zijn.

Het proces binnen de Orde als geheel overziende kan geconstateerd worden dat na een aanvankelijke geslaagde bewustmaking bij vele leden toch maar een kleine groep (het bestuur en enkele leden) aan de vernieuwing van de gedragscode gestalte heeft moeten geven. Geëmotioneerd werd er zelden of nooit over dit onderwerp gediscussieerd op Orde-bijeenkomsten.

De vereniging van organisatiekundigen en -adviseurs ziet zich met deze versie 1978 van de gedragscode tegelijk geplaatst voor een aantal knellende vragen.

Verklaart de in de jaren '75-'76 enigermate „bedreigende” externe situatie (o.a. kritiek in de pers naar aanleiding van sanerings- en reorganisatieprojecten) - die nadien eerder afgenomen dan toegenomen lijkt - het aanvankelijke enthousias-

me en de latere lauwheid van de leden? Of zijn de bewustmaking en de oriëntatie op sociale en welzijnswaarden bij organisatie advisering al met al nog onvoldoende bij de leden ontwikkeld?

Maakt de geleidelijke incorporering van het organisatie-ontwikkelingsdenken (o.a. participatieve adviesstrategie) in de praktijk van vele organisatie-adviseurs de normering van het beroepsmatig handelen via een gedragscode overbodig?

Of is onverhoopt de traditionele oriëntatie van de adviseur op autonomie, toetredingsbeperking, e.d. nog sterk levend? Een onderwerp als verruiming van de toetreding tot de Orde (via kandidaat-lidmaatschap, via verruiming van criteria in het vlak van kennis, e.d.) doet immers meer stof opwaaien bij leden en in ledenvergaderingen dan de discussie over een nieuwe gedragscode.

Het is van groot belang dat nader onderzoek bij de leden en haar vereniging uitwijst waar de organisatie adviseur - getoetst aan het nieuwe denken over beroep en beroepsvorming - thans staat.

Enige conclusies

Het is van belang dat bij de discussies over een nieuwe gedragscode de idee van de „maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie adviseur” centraal gestaan heeft. In de wereld van beroepen in het vlak van management, marketing, sociaal beleid, e.d., komen deze discussies ook in de vorm van publikaties meer en meer op gang. Het kan gelukkig genoemd worden dat de discussie over de maatschappelijke verantwoordelijkheid binnen de Orde ook tot enige relativering geleid heeft. Op deze wijze heeft men vermeden de beroepsbeoefenaren een Atlas-complex aan te doen. Veel belangrijker is dat men onderkend heeft dat de organisatie-adviseur niet over een monopolie beschikt bij het definiëren van „goed” en „slecht” in het vlak van het organiseren van arbeids- en samenwerkingsstructuren. In zoverre maatschappelijke verantwoordelijkheid verwijst naar een plicht tot verantwoording van het beroepsmatig handelen, roept de gedragscode versie '78 in ruime mate op tot het bespreekbaar maken van de werkwijze en resultaten bij organisatie onderzoek en -advisering. Maatschappelijk verantwoordelijk handelen moet immers gezien worden als iets dat tot stand komt in een proces van overleg en onderhandeling, waarin naast deskundigen-adviseurs primair de groeperingen die belang hebben bij een problematisch organisatie-systeem moeten participeren.

Maatschappelijke verantwoordelijkheid verwijst tenslotte ook naar een oriëntatie op sociale en welzijnswaarden die de onmiddellijke functionele criteria van effectiviteit in een organisatie overstijgen. Het is betreurenswaardig dat de code versie '78 hierover in het vage blijft. Het beroepsmatig handelen van de organisatie-adviseur is immers sterker dan in andere beroepen direct betrokken op vraagstukken van humanisering van de arbeid en van het intern en extern organisatie-gedrag. Het is zeker waar dat waarden en normen in het vlak van participatieve besluitvorming, kwaliteit van arbeid, e.d., niet in de vorm van gedragsregels geformuleerd kunnen worden. Bovendien moet er ruimte gegeven worden in verband met specifieke condities en randvoorwaarden zoals deze van situatie tot situatie kunnen verschillen. Tenslotte wordt ook een beroep gedaan op persoonlijke interpretatie en eventuele stellingname van de zijde van de organisatie-adviseur.

Toch is er over een aantal van dergelijke sociale en welzijnswaarden maatschappelijk een zodanig gemeenschappelijk inzicht ontstaan, dat zij verdienen als oriëntatiebakens juist in een gedragscode voor organisatie adviseurs opgenomen te worden. De code versie '78 beperkt zich echter slechts tot een oproep om „rekening te houden . . . met maatschappelijke veranderingen”.

Een kernvernieuwing vergeleken met de bestaande code is gelegen in het grote belang dat aan de wisselwerking en het overleg met de cliënt aan het begin, tijdens en na het proces van organisatie-advisering gehecht wordt. Nieuwe regels verplichten de adviseur tot explicitering en verantwoording aan een directe en verwijderde kring van belanghebbenden. Deze gedragsregel heeft betrekking op doelstellingen, adviesstrategie, onderzoeksresultaten, rapportering, e.d., in het kader van organisatie-advisering. Het nieuwe denken over professies of beroepen in een dynamisch maatschappelijk krachtenveld komt hierin met name tot uitdrukking. De mogelijkheden van controle van de buitenwereld op het beroepsmatig handelen nemen hiermee toe. Een ongewenste ontwikkeling in de richting van *professionalisme* (een zeer hoge graad van autonomie en zelfregulering voor een beroepsgroep) wordt hiermee in beginsel afgesneden.

De nieuwe gedragscode van de Orde wordt een „versie 1978” genoemd. Dit brengt tot uitdrukking dat discussie over en herformulering van codes en gedragsregels continue activiteiten van een professionele vereniging moeten zijn. Normen, beginselen en structuren op het gebied van arbeid, samenwerking en organisatie zijn immers in deze tijd sterk in ontwikkeling. Het beleid op sociaal en organisatorisch gebied in en rond (grote) organisaties en instellingen tracht bewust en planmatig experimenterend zicht te verwerven op nieuwe gestalten en mogelijkheden (en begrenzungen!). Terwijl zij actief aan deze ontwikkeling op het niveau van bestuur en management bijdragen, moeten organisatie-adviseurs zich in bijzondere mate evaluerend en reflexief opstellen ten aanzien van vernieuwingsexperimenten in de praktijk. Het is dan ook aanbevelenswaardig de gedragscode versie '78 over enige jaren weer binnen de vereniging ter discussie te stellen.

Bij het centraal stellen van overleg met en (vrijwillige) verantwoording van deskundigheid en werkwijze aan de cliënt, moet niet het belang van „harde” evaluatie-instrumenten uit het oog verloren worden. De gedragscode versie '78 biedt nog maar een beperkte basis voor kwaliteitsbewaking ten aanzien van het werk van de organisatie-adviseur. De zogenaamde peer evaluation inzake adviesstijl is tegen de achtergrond van geest en regels van de nieuwe Orde-code van groot belang. Toch moet er gestreefd worden naar een instrumentarium dat een objectieve „auditing” van organisatie-advisering mogelijk maakt.

Bij de discussies binnen de vereniging is naar voren gekomen dat een gedragscode niet het enige instrument is ter bevordering van professioneel en maatschappelijk verantwoord handelen door organisatie adviseurs. De geest en kwaliteit van organisatiekundige opleidingen, de onderwerpen die in verenigingsbijeenkomsten aan de orde gesteld worden, informele evaluatie van adviseurs onderling, ziedaar enige wegen die naar het bovengenoemde doel kunnen leiden. Het is in dit verband een gelukkig initiatief te noemen dat de Orde voornemens is een commissie van consultatie en advies in te stellen. Deze commissie moet organisatie-adviseurs de mogelijkheid bieden om spanningsvelden rond de beroepsuitoefening in een vertrouwelijke sfeer tijdig bespreekbaar te maken. Naast deze

en andere preventief gerichte methoden van kwaliteitsbewaking blijft natuurlijk - op initiatief van de cliënt of een lid van de vereniging - de repressief gerichte weg van de tuchtrechtspraak bestaan.

De gedragscode versie '78 verplicht de organisatie-adviseur tot tijdige en ruime explicitering van zijn handelen ten opzichte van een - in termen van directe en indirecte belanghebbenden - ruimer gedefinieerde cliënt (cliëntsysteem). Het belangrijkste en uitdrukkelijk bedoelde gevolg van de nieuwe gedragsregels zal zeker zijn dat de invloeds- en machtsverhouding tussen adviseur, opdrachtgever en cliënt in ruimere zin, zich zal wijzigen. Aan de van organisatie-advisering afhankelijke personen en groepen wordt in beginsel een grotere invloed geboden. De organisatie-adviseur plaatst zichzelf bij consequente toepassing van de nieuwe gedragscode in een continue leerproces. Op deze wijze zet het beroep nieuwe stappen op de weg naar professioneel en verantwoord maatschappelijk handelen.

Literatuurverwijzingen

- Mok, A. L., Beroepen in actie, 1973
- Taylor, L., Occupational Sociology, 1968
- Greenwood E., The elements of professionalization, in: Vollmer, Howard, Millo (Eds.) „Professionalization”, 1966
- Johnson, Professions and Power, 1971
- Strausz, A. L., (Ed.) Professions, work and careers, 1975
- Pavalko, R. L., Sociology of occupations and professions, 1971
- Daniels, A. K., Professionalism in formal organizations, in: McKinlay J. B. (Ed.) Processing People, 1975
- Discussienota's, gedragscode „versie 1978”, enz., secretariaat Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (OOA), Amsterdam