

EIGENSCHAPPEN EN CAPACITEITEN VAN DE ORGANISATIE-ADVISEUR

door Drs. W. F. van Eekelen

Willen en kunnen

Of men een beroep met succes uitoefent, hangt af van twee omstandigheden: of men het *wil* en of men het *kan*.

Beide factoren zijn niet onafhankelijk. In het algemeen zoeken mensen als zij merken een meer dan normale aanleg in een bepaalde richting te hebben, naar mogelijkheden deze te ontplooiën en ondervinden zij bevrediging in het tot uiting brengen van hun aldus ontwikkelde begaafdheden. Omgekeerd verschaft het verrichten van bezigheden waartoe zij wat hun capaciteiten betreft weinig toegerust zijn, hen in het algemeen weinig voldoening.

Dit neemt niet weg, dat beide factoren wel onderscheiden dienen te worden. Niet altijd lopen willen en kunnen parallel. Er zijn mensen die juist datgene willen waartoe zij niet of minder geschikt zijn, hetzij omdat zij hun tekorten niet inzien hetzij omdat zij deze niet willen erkennen. In het laatste geval is het „niet kunnen” niet een rem op, maar juist een stimulans tot het willen. Er is een drang tot compensatie of zelfs tot overcompensatie in het spel. Zoals bekend voert een dergelijke drang soms wel - zoals in het klassieke voorbeeld van Demosthenes - maar vaker niet tot succes. De successen vindt men in levensgeschiedenissen veelvuldig aangehaald; de failures worden meestal niet vermeld.

Hoe dit ook zij, het lijkt gewenst ten aanzien van de organisatie-adviseur de volgende vragen te onderscheiden:

- 1 Wie voelt zich aangetrokken tot het beroep van organisatie-adviseur?
- 2 Wie is geschikt voor dit beroep?

Beide vragen op hun beurt hebben een algemeen en een speciaal facet:

- A. Wie voelt zich aangetrokken tot c.q. is geschikt voor het adviseursberoep in het algemeen?
- B. Wie voelt zich aangetrokken tot resp. is geschikt voor het geven van adviezen op speciaal organisatorisch gebied?

1 A Wie wil adviseur worden?

Wanneer men nagaat welke mensen zich aangetrokken voelen tot het beroep van adviseur, zal men uiteenlopende typen tegenkomen. „Uiteraard,” zal men wellicht zeggen. In alle beroepen die de beoefenaren een zekere vrijheid van handelen laten, komt men immers vogels van diverse pluimage tegen. Indertijd heeft men wel geprobeerd op grond van beroepsbeschrijvingen te komen tot voor ieder beroep „ideaaltypische” persoonlijkheden. Een dergelijke benadering bleek echter uit te monden in een theoretische, papieren constructie, die door de veelzijdige levende werkelijkheid steeds weer werd gelogenstrafd. Veelal bleken mensen met een andere persoonlijkheid dan uit de functieomschrijving naar voren kwam, in de praktijk goed te voldoen. De meeste beroepen van enig niveau kunnen door uit-

eenlopende personen met uiteenlopende eigenschappen en drijfveren op bevredigende wijze worden uitgeoefend.

In niet geringe mate is dit ook het geval bij het beroep van adviseur. De meeste adviseurs genieten zoveel vrijheid dat zij hun beroep in belangrijke mate kunnen uitoefenen in overeenstemming met hun eigen geaardheid.

Dit neemt niet weg dat er tussen de verschillende mensen die het adviseurschap graag uitoefenen, vaak opmerkelijke overeenkomsten bestaan.

Allereerst is te noemen een *neiging tot indirekt actief zijn*. De levensinstelling van veel adviseurs houdt het midden tussen kontemplatief en daadkrachtig. Enerzijds zijn zij vaak in sterke mate op de toekomst gericht; zij willen een bijdrage leveren tot de vooruitgang op het gebied waarop zij zich hebben gespecialiseerd. In zoverre zijn zij actief. Anderzijds missen zij veelal de neiging, die men vaak vindt bij directeuren en lijnfunktionarissen, om bij voortduring zelf direkt in te grijpen in de gang van zaken. Hun aktiviteit is meer een „afgeleide”; zij willen meedenken over en meewerken aan de vooruitgang, maar zij hebben geen grote neiging zelf de teugels in handen te houden en de door hen voorgestelde verbeteringen persoonlijk te effectueren.

Bij veel adviseurs vindt men dan ook een - althans in vergelijking tot het merendeel der lijnfunktionarissen - *minder grote behoefte tot het bezitten van bevoegdheden en verantwoordelijkheden*. De adviseur heeft veelal wel een streven naar gelding, maar in plaats van zijn geldingsstreven rechtstreeks te willen verwezenlijken, wil hij een zekere distantie tegenover de uitvoering bewaren en zijn ideeën op een indirekte wijze, via anderen realiseren.

Hiermee hangt samen een *neiging op langere termijn te werken*. De adviseur, die in het algemeen geen of slechts een beperkte beslissingsbevoegdheid heeft ten aanzien van de dagelijkse gang van zaken, wil zich vaak losmaken van de „dagelijkse troubles” en heeft de neiging de problemen op langere termijn te bekijken. Hij beseft dat de meeste veranderingen van betekenis niet in één dag kunnen plaatshebben en hij is dan ook geduldiger en minder impulsief dan de meeste lijnfunktionarissen in de bedrijven.

Voor de goede orde moet worden opgemerkt, dat het hier gaat om een kwestie van „meer of minder”, niet van „al of niet”. Ook voor de pur sang adviseur kan het ontbreken van beslissingsbevoegdheden en/of het geduldig wachten tot de geadviseerde zijn standpunt overneemt, wel eens moeilijk te verteren zijn. Wanneer men in plaats van de boven gestelde vraag „wie wil adviseur worden?” de vraag stelt „wie wil adviseur blijven?”, zal men vinden, dat een belangrijke reden om het adviseurschap vaarwel te zeggen, juist gelegen is in deze omstandigheid. Uitspraken als „mijn handen jeuken om zelf aan te tonen dat mijn ideeën op korte termijn verwezenlijkt kunnen worden”, zal men dan vrij veelvuldig tegenkomen.

Een andere behoefte, die speciaal bij de eksterne adviseur aanwezig is, is die aan *ambulant bezig zijn*. Het advieswerk speelt zich immers meestal meer af bij de geadviseerde dan bij de adviseur. De adviseur is *veel op pad* en heeft te maken met *veel uiteenlopende mensen*. Het is dan ook geen wonder dat het adviseursvak speciaal geambieerd wordt door mensen die graag mobiel zijn en die een relatief sterke behoefte hebben aan vele, wisselende kontakten.

Overigens blijkt er ook in dit opzicht soms een verschil te bestaan tussen het „wie wordt adviseur?” en het „wie blijft adviseur?”. Wanneer men nagaat waarom

mensen het adviseursberoep vaarwel zeggen, blijkt dit vrijwel nooit te zijn, dat de werkzaamheden of de contacten hen niet bevallen. Daarentegen blijkt voor een betrekkelijk groot aantal van hen - en dit geldt weer vooral voor de eksterne adviseurs - het vele reizen, waardoor hun gezinsleven in de verdrukking dreigt te komen, op den duur bezwaarlijk te gaan worden.

1 B Wie wil organisatie-adviseur worden?

Spitsen we de bovengestelde vraag „wie wil adviseur worden?” toe op de organisatorische adviespraktijk, dan blijkt dat meer dan de meeste adviseurs de organisatie-adviseur iemand is die het *in de breedte en niet in de diepte zoekt*. Veel adviseurs zijn specialisten, die op een beperkt terrein een grote kennis vergaard hebben en deze kennis ter beschikking willen stellen van belanghebbenden.

Bij de organisatie-adviseur liggen de verhoudingen veelal anders. Zijn adviezen worden vaak niet alleen gevraagd omdat hij van een bepaald probleem zoveel meer weet dan anderen, maar vooral omdat hij de problemen in een ander, meestal een „breder” verband weet te bekijken. Zijn waarde bestaat dan voor een belangrijk deel uit het kunnen doorzien van samenhangen waar andere specialisten niet aan toe komen. Het is dan ook geen wonder dat mensen die zich niet willen beperken tot één terrein, maar juist streven naar een zekere allroundheid en ontspécialisering, zich tot dit beroep voelen aangetrokken.

Met de behoefte tot het zoeken in de breedte hangt samen een *neiging tot afwisselend werk*. Dit vereist misschien enige toelichting. Vrijwel iedere functionaris die gevraagd wordt waarom hij het ene werk wel en het andere niet graag verricht, zegt dat het eerste wel en het tweede niet afwisselend is. Zo vindt de één titreren wel en mensen testen niet, de ander daarentegen titreren niet en mensen testen wel afwisselend. Als iemand een werkzaamheid graag uitvoert, is voor hem deze werkzaamheid afwisselender dan voor mensen die er weinig interesse in hebben. In dit verband kan men zich afvragen of de uitspraak van veel organisatie-adviseurs, dat hun werk zo afwisselend is, veel betekenis heeft. Hoewel het moeilijk is een objectieve maatstaf voor afwisselend aan te leggen, zijn in dit verband toch twee factoren te noemen. Allereerst zijn de meeste organisatie-adviseurs simultaan bij meerdere opdrachten van verschillend type betrokken - de eksterne adviseur bovendien nog in bedrijven van uiteenlopend karakter. In de tweede plaats betekent organiseren vaak reorganiseren en reorganiseren veranderen. Uit hoofde van zijn beroep is de organisatie-adviseur derhalve vrijwel steeds betrokken bij het creëren van veranderingen van bestaande toestanden. Ook dit houdt afwisseling in.

Het graag bewerkstelligen van veranderingen betekent ook dat de meeste organisatie-adviseurs een *neiging hebben tot creatief bezig zijn*. Een organisatie-adviseur is schepper of mede-schepper van nieuwe ontwikkelingen. In dit verband moet overigens worden opgemerkt, dat zijn creativiteit in tweeërlei opzicht aan banden wordt gelegd. Allereerst zal hij wanneer hij zich strikt beperkt tot zijn rol van organisatie-adviseur, slechts middelen (organen) creëren en niet nieuwe doelen. Maar ook als hij niet alleen organisatie-adviseur maar tevens beleidsadviseur is en als zodanig helpt hij het creëren van een nieuw bestel, is zijn creativiteit beperkt. Doordat hij in meerdere of mindere mate gebonden is aan zijn opdracht en aan de geaardheid van zijn opdrachtgever(s), zal hij in het algemeen, in tegen-

stelling tot bijvoorbeeld de vrije kunstenaar of uitvinder, niet met geheel nieuwe ontwikkelingen van eigen vinding voor de dag kunnen komen. Erg creatieve persoonlijkheden hebben het in het adviseursvak dan ook soms moeilijk. Het samenspel met minder creatieve persoonlijkheden - bij het ontbreken van beslissingsbevoegdheid - dwingt hen ten eigen detrimente tot concessies c.q. afwachten.

De meeste organisatie-adviseurs zullen wat hun creativiteitsdrang betreft echter in hun vak wel aan hun trekken komen. Zij prefereren een „scheppen in gebondenheid” boven een geheel vrij scheppen. Dit heeft trouwens nog een andere oorzaak. In het organiseren is veelal een ordenend aspekt aanwezig. Dit ordenen betekent voor veel mensen die een beroep in het organisatorische vlak hebben gekozen, een waarde op zichzelf. Er is bij hen sprake van een meer dan normale *behoefte aan systematiserend bezig zijn*. Het eigenaardige is nu dat deze neiging vaak een tegenkracht is van de bovengenoemde neiging tot creatief bezigzijn. Omdat het ordenen een vastlegging van bestaande verhoudingen inhoudt, staat het vaak een creatieve, op de toekomst gerichte benadering in de weg. Men zou ook kunnen zeggen dat iedere organisatie-adviseur een evenwicht moet zien te vinden tussen twee in hem aanwezige krachten: enerzijds zijn - overwegend statische - neiging tot systematische ordening en anderzijds zijn - overwegend dynamische - neiging tot veranderingen bewerkstelligen en creatief te werk gaan.

2 A Wie is geschikt voor adviseur?

Een deel van de eisen waaraan de adviseur moet voldoen wil hij zijn beroep goed uitoefenen, volgt reeds uit het in 1A gestelde. Hij moet geduld hebben, de zaken een tijd op zijn beloop kunnen laten, het goede moment kunnen afwachten, indirect te werk kunnen gaan, niet in sterke mate de teugels in handen willen nemen, fysiek en psychisch opgewassen zijn tegen lange werktijden en/of lange reizen, en met uiteenlopende mensen van verschillend niveau een goede werkrelatie kunnen opbouwen.

Deze laatste eis verdient een nadere toelichting, speciaal in verband met het in de inleiding betoogde. Zoals gezegd gaan willen en kunnen meestal hand in hand. Ook bij bovenstaande eisen is dit het geval. Ten aanzien van het omgaan met mensen echter bestaat tussen willen en kunnen soms een diskrepantie. Soms ambiëren mensen het adviseurschap omdat zij graag anderen willen vertellen hoe ze moeten handelen, terwijl hun beste kwaliteiten juist niet op het gebied van de omgang met mensen liggen. Het beroep van adviseur heeft namelijk, evenals dat van onderwijzer en arts, de door velen als een voordeel beschouwde eigenaardigheid dat het de beoefenaar het aureool van de deskundigheid verschafft en dat hij in het algemeen zonder veel tegenspel op zijn niveau te krijgen, naar buiten kan optreden. Voor mensen met een zekere neiging tot eigenwijsheid en betweterigheid is deze omstandigheid zeer attractief.

Aan de andere kant is het de vraag of juist deze mensen voor dit beroep, dat een *subtiel gevoel voor sociale verhoudingen* en een *taktvol, diplomatiek optreden* vraagt, erg geschikt zijn. Een zekere mate van eigengereid zijn in de zin van een zich onafhankelijk opstellen van de zienswijze van de opdrachtgevers kan ontegenzeggelijk gunstig zijn. Maar deze eigengereidheid zal bij het voeren van besprekingen niet te ver mogen gaan. Mensen die zo graag vertellen wat een ander moet doen, wekken in het bedrijfsleven vaak weerstanden op, waardoor zij

hun intenties niet kunen verwezenlijken. Is dit laatste het geval dan zijn zij vaak weinig geneigd hun houding te korrigeren. Zij wijten het uitblijven van resultaten aan de ondeskundigheid van de geadviseerde en krijgen een des te sterkere neiging het aureool van de deskundige te dragen. Op deze wijze kan een vicieuze cirkel ontstaan, die moeilijk is te doorbreken. Trainingskursussen in sociale technieken kunnen iets uithalen; beter is bij de selectie voor adviseur deze typen een ander beroep aan te raden - een gezien het karakter van de betrokkenen meestal weinig dankbare taak.

Een andere in het sociale vlak gelegen eis waaraan de adviseur moet voldoen, verdient aparte vermelding. Niet alleen dient hij taktvol en bereid tot samenwerking te zijn, maar ook moet hij beschikken over enig *overwicht en flair*. Hij moet niet alleen door de geadviseerde en veelal ook door collegae-adviseurs als partner worden geaksepteerd, maar hij moet hen ook kunnen overtuigen van de waarde van zijn opmerkingen. Daartoe zal het nodig zijn, dat hij zijn adviezen op een wijze die andere mensen aanspreekt, weet uit te dragen. Dit „uitdragen” van hun wetenschap blijkt niet alle adviseurs goed te liggen. Bij velen bestaat impliciet de gedachte dat wanneer zij als duurbetaalde deskundigen op grond van een gedegen studie tot een uitspraak zijn gekomen, alle verdere besprekingen moeten worden gezien als een verlies aan tijd en geld. Het „verkopen” van een advies zien zij als iets dat eigenlijk beneden hun waardigheid en standing is. Hiertegen kan worden opgemerkt, dat hun adviezen slechts vruchten zullen afwerpen wanneer deze door anderen worden aanvaard en dat in de praktijk het gelijk krijgen meestal belangrijker is dan het gelijk hebben.

2 B Wie is geschikt voor organisatie-adviseur?

Spitsen wij onze vraag toe op de adviseur die zich speciaal met organisatorische problemen bezighoudt, dan lopen wij het gevaar terecht te komen in een onafzienbare waslijst van eigenschappen. De organisatie-adviseur moet, zo kan men met recht beweren, eerlijk zijn, diskreet zijn, verantwoordelijkheidsgevoel bezitten, doorzettingsvermogen tonen, inkassatievermogen hebben, een evenwichtig karakter hebben, mondeling en schriftelijk goed kunnen formuleren, intelligent zijn, geestelijke souplesse bezitten, representatief zijn, gevoel voor humor aan de dag leggen, enz. enz. Het zal weinig moeite kosten enkele bladzijden vol te schrijven met karaktereigenschappen en vaardigheden die de organisatie-adviseur in meerdere of mindere mate dient te bezitten.

De vraag is alleen in hoeverre deze eisen specifiek gelden voor de organisatie-adviseur en in hoeverre ook andere beroepen (zoals bijvoorbeeld bedrijfsleider, verkoopleider, chef bedrijfsbureau, controller enz.) overeenkomstige eisen stellen. De meeste eigenschappen in het verstandelijke en sociale vlak die een voorwaarde zijn voor het slagen in het ene beroep, zijn dat niet minder voor het slagen in het andere.

In dit verband lijkt het goed ons enige beperkingen op te leggen en aan de kwaliteiten die rechtstreeks volgen uit de in 1 B genoemde neigingen - dus inventiviteit, creativiteit, vermogen tot systematisch werken e.d. - slechts een tweetal toe te voegen.

Allereerst lijkt het gewenst te wijzen op het belang van een *eksakte denkinstelling*. Aangezien het organisatievak steeds meer een eksakte ondergrond krijgt, kan

worden gesteld, dat vooral mensen met een bèta-instelling voor dit vak geschikt zijn. Bij de meeste mathematici en ingenieurs is dankzij aanleg en opleiding een dergelijke instelling aanwezig. Bij economen, juristen, sociologen en psychologen ligt het soms moeilijker. Voor een aantal van hen, dat geneigd is de problemen op een „alpha-wijze” te benaderen, geldt dat zij óf beter niet het beroep van organisatie-adviseur kunnen kiezen óf in dit beroep alleen als specialistisch functionaris en niet als allround deskundige kunnen optreden.

Voorts lijkt het gewenst nog even te wijzen op het belang van een *kritische blik*. Bij de meeste mensen met een eksakte denkingstelling is het vermogen tot kritisch denken voldoende sterk aanwezig. Het gaat echter niet alleen om een kritisch kunnen denken, maar ook om de geneigdheid steeds een bestaande toestand, hoe mooi deze ook wordt voorgespiegeld, op de helling te zetten en te bezien of het ook anders kan.

Tot besluit moege, om vooral niet het idee te wekken dat een organisatie-adviseur een schaap met vijf poten moet zijn, - misschien ten overvloede - nog enkele eigenschappen worden genoemd, die hij *niet* in opvallende mate hoeft te bezitten.

- 1 Controlezin, besluitvaardigheid, improvisatievermogen. Deze eigenschappen die vele lijnfunctionarissen in sterke mate nodig hebben, zijn voor de adviseur, die meestal slechts weinig bij de doorvoering van zijn adviezen betrokken is, minder belangrijk.
- 2 Geschiktheid voor precisiewerk. Tenzij hij speciaal is belast met het uitvoeren van bijvoorbeeld statistische bewerkingen, het opzetten van planningschema's of het verrichten van arbeidstechnische bezigheden, behoeft hij, in tegenstelling tot vele uitvoerende medewerkers, niet bijzonder akkuraat te zijn.
- 3 Specifieke begaafdheden op bijvoorbeeld technisch, administratief, commercieel of ander terrein. De organisatie-adviseur hoeft beslist geen duivelskunstenaar te zijn die op alle vakgebieden met een grote kennis van zaken kan meespreken. Hij moet een brede visie hebben en van vele markten thuis zijn, maar hij hoeft zich niet - en men zal er goed aan doen dat ook niet van hem te verwachten - op alle terreinen in onze samenleving waarop zich organisatorische problemen kunnen voordoen, vaktechnisch met de op deze gebieden werkzame specialisten te kunnen meten.