

De organisatieadviseur, professionele of zakelijke dienstverlening?

Prof. Dr. J. Strikwerda CMC

Tussen alle professies neemt de organisatieadviseur de meest marginale plaats in. Dit geldt zowel de organisatie van deze beroepsgroep, als het criterium *serving vital needs*. Dit laatste wordt namelijk een belangrijk kenmerk geacht van het professionele beroep. De omzet en marges van deze professie zijn bepaald niet marginaal¹. De kwaliteit van de bijdragen van de organisatieadviseur aan de ontwikkeling van individuele bedrijven en instellingen, en daarmee aan maatschappelijke ontwikkelingen, neemt af. De oorzaak hiervan is dat de professie van organisatieadviseur geen duidelijke grens trekt tussen professionele- en zakelijke dienstverlening, maar cliënten doen dat ook niet. Dit weerspiegelt de algemene ontwikkeling in de samenleving van deïnstitutionalisering en daarmee het ontkoppelen van kennis van professies. Deze ontkoppeling is goed voor de efficiency van de toepassing van deze kennis en daarmee voor de economie. In het geval van de organisatieadviseur betekent deze ontkoppeling echter ook een verlies aan vernieuwing van kennis en aan integriteit in de toepassing van die kennis. Hierdoor verliest de economie een van de mechanismen die bestaande bedrijven helpen zich soepel aan te passen aan de veranderende economie, met als gevolg verlies aan *shareholder value* en *social capital*.

1 Definitie, werkgebied en rol

De Gedragscode² van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (OOA) en de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA) omschrijft de organisatieadviseur als volgt:

'De organisatie-adviseur levert ten behoeve van een opdrachtgever op basis van een overeenkomst een deskundige en onafhankelijke bijdrage aan het vaststellen, analyseren en oplossen van beleidsmatige en organisatorische vraagstukken die zich binnen en/of met betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen.

Hij doet dit door aard en mogelijke oorzaken

van deze vraagstukken vast te stellen, door alternatieven voor oplossingen aan te dragen en de redelijkerwijs te verwachten consequenties duidelijk te maken, door methoden en procedures aan te reiken of te ontwikkelen, door veranderingen te begeleiden of anderszins kennis en ervaring ten dienste van de opdrachtgever te stellen.'

Deze definitie legt niet vast wanneer iemand zich organisatieadviseur mag noemen. In Nederland is, evenals in andere landen, de beroepstitel 'organisatieadviseur' en het equivalent daarvan, 'management consultant', niet beschermd³. De gegeven definitie is niet nauwkeurig. Het in de definitie gebruikte begrip 'organisatie' is het institutionele begrip organisatie in de zin van de onderneming, stichting of vereniging, terwijl 'organisatorische vraagstukken' betrekking hebben op de interne organisatie. De organisatieadviseur beperkt zich tot de interne organisatie van een onderneming en houdt zich niet bezig met de juridische organisatie noch met fiscale kwesties. Als uitvloeisel van strategie houden organisatieadviseurs zich bezig met vraagstukken van allianties en overnames, maar dit is toch meer het terrein van juristen en specialisten op het gebied van *corporate finance*. Interimmanagement wordt niet tot organisatieadvies gerekend; hiervoor bestaat een afzonderlijke beroepsorganisatie met een eigen gedragscode.

De organisatieadviseur houdt zich, naast strategie, bezig met alle aspecten van de interne organisatie, zoals de leiding van de onderneming

Prof. Dr. J. Strikwerda studeerde bedrijfskunde, was werkzaam als intern organisatieadviseur bij een multinational en is sinds 1994 werkzaam bij KPMG als organisatieadviseur. Hij promoveerde in 1994 op het proefschrift: *Organisatieadvisering: wetenschap en pragmatiek*. Daarnaast is de auteur hoogleraar Organisatieleer en Organisatieverandering aan de Universiteit van Amsterdam.

daarvoor verantwoordelijk is:

- *planning & vooruitzien* (strategie, omgevingsverkenning in bredere zin);
- *organiseren* (structuur en processen – bestuurlijk en operationeel, allocatie en delegatie van resources, systemen en infrastructuur, personeelsvraagstukken, het aanpassen van de organisatie aan veranderende omstandigheden, efficiency-verbetering);
- *leidinggeven*, inclusief inspireren en motiveren;
- *coördineren*, inclusief de condities daarvoor als het informeren, opleiden, trainen en coachen van medewerkers en het daarvoor benodigde waarden- en normensysteem (cultuur);
- *controleren*, zowel op input, gedrag, en output, inclusief de daarvoor benodigde structuren, processen, interne berichtgeving en terugkoppeling aan individuen.

De organisatieadviseur wordt ingeschakeld voor alle operationele aspecten van de onderneming, de organisatie van inkoop, ontwikkeling, fabricage, logistiek, marketing, distributie en verkoop, en voor de ondersteunende processen, administratieve organisatie, management accounting, management control, in het bijzonder ook vraagstukken op het gebied van human resources en andere functionele aspecten van de interne organisatie.

Organisatieadviseurs worden ook ingeschakeld voor intern-bestuurlijke vraagstukken, zoals bijvoorbeeld de verhouding tussen de RvB en de leiding van divisies (de zogenoemde *internal governance*), de plaats en rol van stafafdelingen.

De organisatieadviseur wordt op een aantal verschillende manieren ingezet⁴:

- voor het verschaffen van inzichten en inlichtingen (over nieuwe ontwikkelingen, vaak in de vorm van workshops en seminars);
- als klankbord, in het bijzonder voor directieleden zodat deze hun inzichten, doelstellingen en beleidsvoornemens discreet kunnen toetsen en aanscherpen;
- voor het ontwikkelen, respectievelijk het helpen ontwikkelen van nieuwe strategieën;
- als moderator van interne beeldvormings-, probleemoplossende- en besluitvormingsprocessen, in de praktijk over een breed scala van onderwerpen, de zogenoemde procesconsultant;
- als onderzoeker, om een interne of externe kwestie te analyseren, kwantitatief, kwalitatief en of conceptueel, dit kan zijn om reden van objectiviteit of vanwege beheersing van benodigde technieken;
- voor het aandragen van alternatieven om een gedefinieerd probleem op te lossen, als expert;
- als staffunctionaris/implementator: de leiding heeft het principebesluit genomen, maar het

moet nader worden uitgewerkt, de organisatie ingebracht en geïmplementeerd (*change agent*);

- als opleider, trainer en of als persoonlijke coach;
- als capaciteitsbron (bijvoorbeeld projectmanagement).

Hiermee hangt samen dat er in de praktijk verschillende typen adviezen voorkomen, variërend van het onafhankelijke deskundigheidsadvies, via het legitimatieadvies (de adviseur schrijft een rapport dat een door de directie genomen besluit bevestigt), het imperatieve advies (de cliënt schuift zijn verantwoordelijkheid af naar de adviseur) naar het uitvoeringsadvies (de adviseur voert uit wat de cliënt heeft besloten). In veel gevallen resulteert inschakeling van een adviseur niet in een schriftelijk advies, de adviseur functioneert dan meer als katalysator om interne processen te doen gebeuren.

De adviseur brengt zijn advies of rapport uit aan zijn opdrachtgever. Dit is niet per se de statutaire bestuurder van een onderneming; als regel heeft een manager van een afdeling ook de bevoegdheid en de middelen om een adviseur in te huren die dan aan hem rapporteert. Regel is dat de opdrachtgever besluit of een adviesrapport al of niet aan anderen ter beschikking wordt gesteld. Als procesbegeleider of coach werkt de organisatieadviseur als regel met anderen dan de opdrachtgever, waarbij er ook sprake kan zijn van adviezen aan anderen dan de opdrachtgever.

Zoals uit de hiervoor gegeven definitie blijkt, werkt de organisatieadviseur steeds voor een geïdentificeerde opdrachtgever op basis van een – schriftelijke – overeenkomst. Deze overeenkomst valt onder boek 7 van het Burgerlijk Wetboek (professionele dienstverlening), niet onder boek 2 (zakelijke dienstverlening). Daarmee heeft de wetgever de organisatieadviseur als professie erkend. Zoals uit het vervolg zal blijken is dit wel enigszins merkwaardig omdat in het geval van de organisatieadviseur aan een aantal overige aan een professie te stellen eisen niet of amper wordt voldaan. Terwijl bovendien menig organisatieadviseur zich erop laat voorstaan dat deze in de zakelijke dienstverlening actief is.

De beroepsuitoefening vindt plaats vanuit verschillende instituties. De volgende typen worden onderscheiden⁵:

- accountantsbureaus;
- Amerikaanse adviesbureaus als McKinsey & Co. Inc.;
- kleine tot middelgrote onafhankelijke adviesbureaus;
- actuariële adviesbureaus;
- consultants die vanuit een *business school* of

- universiteit werken;
- zelfstandig gevestigde organisatieadviseurs (de zogenoemde éénpitters).

Voor wat betreft accountantsbureaus geldt dat organisatieadvies zowel wordt gegeven door accountants zelf, als door gespecialiseerde afdelingen die onder dezelfde naam werken. IT-ondernemingen profileren zich graag als algemene organisatieadviseurs, in de praktijk is er toch altijd sprake van een gekleurdheid richting softwarepakketten en IT-oplossingen, waardoor er geen sprake is van professionele onafhankelijkheid. Adviesbureaus zijn niet altijd onafhankelijk qua eigendom. Mercer Management Consultants bijvoorbeeld is eigendom van een verzekeringsmaatschappij. In Duitsland is er (nu afnemend) de situatie dat veel adviesbureaus eigendom waren van banken. Van buiten de professie wordt ook veel organisatieadvies gegeven: de al genoemde IT-firma's (qua omzet een groot volume), ondernemingen op het gebied van *design*, communicatie & marketing, *executive search companies* en dergelijke.

2 Body of knowledge

Naast de Gedragscode bestaat er een geformuleerde *body of knowledge* voor het vak organisatieadviseur, de *Common Body of Knowledge*⁶ gepubliceerd door het International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI). Weliswaar gaat het hierbij om een lijst van topics; in het verleden heeft de ICMCI een *cross reference list* gepubliceerd tussen de topics en handboeken over deze topics⁷. Deze *body of knowledge* wordt niet algemeen onderschreven, in ieder geval niet door de leden van de ROA en de OOA in Nederland. Een van de argumenten die daarbij wordt aangevoerd is dat elke adviseur toch weer anders te werk gaat, zodat elke adviseur zijn eigen *body of knowledge* hanteert. Wel kan in de beroepsgroep een toenemende belangstelling worden bespeurd voor een algemeen aanvaarde *body of knowledge*.

Om toe te treden tot de professie van organisatieadviseur hoeft geen examen te worden afgelegd of enig andere vorm van toets; wie dat wil zet de term 'organisatieadviseur' op zijn of haar website en *business card*. Hierin verschilt de professie van organisatieadviseurs van andere professies, zoals die van registeraccountants, artsen en juristen. Wel bestaat er een OOA-programma voor certificering van individuele beroepsbeoefenaars (*Certified Management Consultant*, dit is een internationale titel van het ICMCI), maar de eisen voor certificering en het

behouden van het certificaat zijn niet hoog te noemen. Daarnaast bestaat er een vorm van certificering van bureaus wanneer deze lid willen worden van de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA). Bij het verwerven en uitvoeren van opdrachten speelt het al of niet gecertificeerd zijn geen rol; opdrachtgevers vragen er nimmer naar.

Een belangrijk aspect van een professie is dat gewerkt wordt met methoden, technieken, concepten en normen die gepubliceerd zijn en door een openbare discours en wetenschappelijk onderzoek gevalideerd zijn. Uit de nu geldende Gedragscode is de bepaling weggehouden dat de organisatieadviseur in beginsel met bewezen concepten en methoden moet werken⁸. De reden dat deze bepaling is weggehouden is dat bureaus met name, maar ook wel zelfstandig opererende organisatieadviseurs, zich wensen te profileren op de markt met *proprietary*-methoden en concepten. De principiële kant hiervan is dat daarmee de organisatieadviseur verschuift van professionele dienstverlening naar zakelijke dienstverlening. Immers de functie van een professie is nu juist dat de professionele organisatie toezicht uitoefent op de kwaliteit en werkwijzen van de individuele beroepsbeoefenaar, zodat de cliënt de zorg en de kosten om de kwaliteit van een professional te beoordelen worden bespaard, evenals op de kwaliteit van de uitvoering van een verleende opdracht.

Er is binnen de beroepsgroep van organisatieadviseurs geen discours waarin elkanders opvattingen en praktijken openlijk worden besproken, zoals dat bijvoorbeeld het geval is onder juristen. Dit ondanks het feit dat er regelmatig artikelen en boeken verschijnen waarin aperte fouten staan, getoetst aan empirie, onderliggende theorieën en normen. Er is tot nu toe geen onderzoek verricht naar de kwaliteit van het werk van adviseurs, wat ook lastig is omdat dit tevens een oordeelsvorming inhoudt over de kwaliteit van de opdrachtgever⁹. Op grond van reparatieopdrachten en gevraagde second opinions kan worden gesteld dat in deze professie naar alle waarschijnlijkheid een substantieel percentage adviezen fout is, althans getoetst aan objectieve normen. In eveneens een substantieel aantal gevallen wil de cliënt een – objectief gesproken – fout advies.

Het voorgaande roept de vraag op wat de wetenschappelijke grondslag van de professie van organisatieadviseur is. De basiswetenschap voor organisatieadviseur is de bedrijfskunde¹⁰, deze wetenschap bestrijkt alle hiervoor genoemde functies van de interne organisatie. Bedrijfskunde zelf is een toegepaste wetenschap met als organiserend element de taak van de leiding van de onderneming en de daarbij behorende functie van de organisatie van de onderneming¹¹.

Bedrijfskunde doet op haar beurt weer een beroep op een aantal wetenschappelijke disciplines: economie, sociologie, psychologie, techniek, wiskunde, rechtswetenschappen, politicologie et cetera.

Als grondslag voor een professie is de vraag uiteraard in hoeverre de bedrijfskunde een normatieve wetenschap is, dat wil zeggen dat deze op empirische grondslag gevalideerde causale relaties identificeert. Het objectief kunnen vaststellen van de aard van een (organisatorisch) probleem, de oorzaak daarvan en het adviseren van een remedie hoe het probleem op te lossen, veronderstelt een alomvattend inzicht van de wijze waarop de verschillende aspecten van de organisatie samenhangen.

Als onderdeel van de gedragswetenschappen is bedrijfskunde onderworpen aan de wederkerige relatie tussen empirie en theorie; gevalideerde inzichten vormen grondslag voor handelen die daardoor de empirische grondslag van die theorie te niet doet. Althans, dit geldt het symbolisch-culturele niveau van theorieën. Binnen de bedrijfskunde is er weinig aandacht voor de *natural laws*, de voor contemporaine uitdrukkingsvormen invariante causaliteitsrelaties in sociologie, psychologie en economie. De in het boek *In Search of Excellence* beschreven modelbedrijven, waarvan een aantal normatieve opvattingen werd afgeleid, waren na tien jaar noodlijdend. Binnen de professie van organisatieadviseurs en bij cliënten bestaat er dan ook een grote scepsis tegenover objectieve, gevalideerde kennis en richt de organisatieadviseur zich meer op verbanden en adviezen die door de cliënt als valide en acceptabel worden beoordeeld. Dit geldt niet alleen causale relaties maar ook ethische normen waaraan een organisatieontwerp heeft te voldoen.

Dat laatste is een lastige zaak. Het bepalen van de organisatie of het vaststellen van tekortkomingen daarin is niet enkel een kwestie van het bepalen van economische of formeel-juridische verhoudingen, immers de mens zelf is onderdeel van die organisatie en daarmee handelt die organisatie ook over de mens in zijn complexe verhouding tot zichzelf en die tot anderen. Tot die verhoudingen behoren ook machtsverhoudingen en de cliënt zal bewust of onbewust de organisatieadviseur onderdeel proberen te maken van zijn streven tot behoud van machtspositie. De organisatieadviseur als professional dient zich daarvan bewust te zijn, de meesten zijn dat ook. De vraag is dan of de organisatieadviseur de instrumenten heeft waarmee hij zich buiten die machtsverhoudingen weet te houden en toch een effectieve relatie weet op te bouwen. Die instrumenten liggen in beheersing van vakkennis, in het bijzonder de dieperliggende sociaal-psychologische mechanismen, in combi-

natie met de beheersing van ethische en maatschappelijke opvattingen. Het komt regelmatig voor dat een bestuurder of afdelingshoofd een organisatiestructuur wil, met dubbele lijnen, wat voortkomt uit zijn gebrek aan vertrouwen en behoefte om mensen tegen elkaar uit te spelen. Niet altijd weten organisatieadviseurs dan het vereiste tegenspel te bieden¹².

Ten opzichte van andere disciplines heeft de bedrijfskunde en dus de organisatieadviseur ermee te maken dat gehanteerde concepten, de taal waarin de organisatieadviseur zich uitdrukt, heel dicht bij het algemene taalgebruik staan. Sterker nog, wanneer in de bedrijfskunde begrippen en modellen worden geformuleerd die als praktisch worden gepercipieerd dan wel dat die begrippen en modellen betrokkenen een verhaal verschaffen waarmee ze de wereld beter begrijpen, dan worden die begrippen, beelden, modellen en metaforen overgenomen in het dagelijks taalgebruik¹³. Het gevolg hiervan is dat met name daar waar het gaat om vraagstukken van strategie en organisatie, de organisatieadviseur een quasi-religieuze rol is gaan vervullen in het maatschappelijke verkeer. Het gaat niet meer om een objectieve analyse van en oordeelsvorming over verhoudingen, maar om zingeving aan het leven en het legitimeren van wat een cliënt doet en voornemens is te doen.

Er is een praktijk gegroeid waarin individuele adviseurs en adviesbureaus modellen en theorieën propagieren die deels normatief zijn en deels belovend van karakter, zonder dat deze modellen en theorieën openbaar gevalideerd zijn. Ook komt het voor dat organisatieadviseurs vanuit een specifieke maatschappelijke opvatting werken of vanuit mensbeelden. De Gedragscode bepaalt dat de adviseur dit vooraf aan de aanvaarding van de opdracht aan de cliënt dient te melden. Sluitend is deze bepaling niet. Er bestaat een grijs gebied van opvattingen over hoe de samenleving zou moeten functioneren waarvan het ideologisch karakter niet duidelijk is. Wanneer organisatieadviseurs normatieve instrumenten als de 360°-review introduceren, zijn ze zelf een instrument van de maatschappelijke ontwikkeling die de omslag inhoudt van de verticale- naar de horizontale samenleving, waarin niet alleen sprake is van een markteconomie, maar van een marktsamenleving. Dat diezelfde 360°-review een sterk dempende werking heeft op de innovativiteit binnen een sociaal systeem wordt niet onderkend, terwijl tegelijk organisatieadviseurs de norm hanteren dat organisaties innovatief moeten zijn.

Er bestaat wel een *body of knowledge* van betrouwbare inzichten als grondslag voor de professie van organisatieadviseur – zie de literatuur-

lijst bij de oorspronkelijke *ICMCI Body of Knowledge*, echter het ontbreekt binnen de professie aan deugdelijke mechanismen deze inzichten over te dragen op nieuwe beroepsbeoefenaars en toezicht uit te oefenen op de toepassing daarvan. Vaak ook worden deze inzichten om commerciële redenen ontkend, zowel door de adviseur als door de cliënt.

3 Serving vital needs

Het voorgaande roept de vraag op welke *vital need* de organisatieadviseur nu precies dient. Vooropgesteld moet worden dat de opdrachtgever van de organisatieadviseur voor geen enkele beslissing of rapportage gehouden is een organisatieadviseur in te schakelen. De bestuurder of manager is volledig bevoegd zelf al dat te doen wat de organisatieadviseur doet: probleemdefinitie, analyseren, alternatieven ontwikkelen en implementeren. Evenmin is er in het algemeen sprake van een verschil in kennis tussen cliënt en adviseur of van een kennismonopolie bij de organisatieadviseur, behoudens individuele gevallen¹⁴.

Veelal wordt gewezen op de onafhankelijkheid van de adviseur. De vraag is dan onafhankelijk van wie en van wat en waarom onafhankelijkheid een *vital need* zou dienen. Ten tijde van de opkomst van de professie, rond 1900, was de organisatieadviseur de representant van het *scientific management*, een van de uitingsvormen van het bredere maatschappelijk ideaal van op wetenschap gebaseerde vooruitgang. De arbeidsproductiviteit kon verbeterd worden door systematische observatie, analyse en het weglaten van overbodige en irrationele handelingen in de arbeid. Daarvoor moesten de vooroordelen en ingeslepen gewoontes en opvattingen van zowel het management als de arbeiders worden overwonnen. Beide partijen konden niet zonder een derde, de organisatieadviseur, om de slag naar een structureel hogere groei te realiseren. In deze rol heeft de organisatieadviseur een belangrijke bijdrage geleverd aan de groei van de welvaart in vele landen.

De tweede maatschappelijke bijdrage van de professie van organisatieadviseur heeft erin gelegen dat deze de ideologische kloof tussen individuele vrijheid en het werken in een hiërarchie heeft weten te overbruggen. Deels lukte dit door het begrip 'functie' in te voeren en daarmee de uit te voeren taak los te maken van het individu, deels door algemene organisatieprincipes te formuleren die behalve een instrumenteel ook een ethisch karakter hebben. Vooral ook een belangrijke bijdrage is geweest dat leidinggevers tot het

inzicht gebracht konden worden wat psychologische en sociale factoren en zelfs wetmatigheden zijn in een economische organisatie die, ook om economische redenen, niet kunnen worden genegeerd. Zonder deze zogeheten *human resource school* zouden organisaties niet zo decentraal georganiseerd kunnen zijn als nu het geval is wat, zo is de algemene opvatting, een ernstige rem zou hebben betekend op de economische groei. Ook in die rol was het noodzakelijk dat de organisatieadviseur opvattingen, uitgangspunten en tradities bij leidinggevers wist te vervangen door op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde inzichten over de sociale en psychologische aspecten van de menselijke verhouding in de arbeidsorganisatie.

De inzichten van organisatieadviseurs, zowel de technisch-economische als de gedragswetenschappelijke, vonden hun weg naar de verschillende opleidingen voor bedrijfskunde en de algemene literatuur over strategie, leidinggeven en organiseren. Het gevolg daarvan is dat voor wat betreft de normstelling van efficiency, rationeel handelen en hoe sociale verhoudingen te organiseren en te onderhouden, nieuwe generaties leidinggevers nagenoeg geheel in lijn redeneren met de oude *scientific management*-school en met de *human relations*-school.

De verbeterde opleiding van bestuurders en managers betekent niet dat er geen behoefte meer is aan organisatieadviseurs. Bestuurders en managers zijn onderworpen aan de psychologische mechanismen van *dominant logic*, *bounded rationality* en *bounded knowledgeability*. De *dominant logic* is als regel een mengsel van eigen ervaringen, algemene wijsheden, cognitieve simplificaties en cognitieve verstoringen. De *bounded rationality* van een manager wordt mede bepaald door de omgeving waarin hij verkeert. De *bounded knowledgeability* speelt vooral in de praktische gedragswetenschappen: praktische theorieën wijzigen gedrag en beslissingen van economische actoren waardoor de empirische grondslag van die theorieën vervalst en dus de validiteit van die praktische theorieën. (Eén onderneming heeft succes met een hoge logistieke betrouwbaarheid. Dit wordt gekopieerd door anderen, waardoor de logistieke betrouwbaarheid van succesfactor afdaalt naar *criterion to be in business*).

Voor de meeste bestuurders geldt dat ze een derde nodig hebben om zich ervan bewust te worden wanneer hun *dominant logic* disfunctioneel wordt en ze hun rationaliteit moeten openbreken om tot vernieuwende strategieën te komen. Geen enkele onderneming kan tot in de lengte der dagen met hetzelfde winstmodel, dezelfde organisatie en idem strategie invulling geven aan

het vennootschappelijk belang. De genoemde psychologische mechanismen beschrijven dat en tevens waarom het zo lastig voor betrokkenen kan zijn in te zien wanneer de bakens verzet moeten worden. Hier nu dient de organisatieadviseur een voor de individuele onderneming en voor de samenleving *vital need*: eraan bijdragen dat individuele ondernemingen, in welke vorm dan ook, zich tijdig en soepel aanpassen aan veranderde economische omstandigheden.

Hierbij moet direct worden aangetekend dat de organisatieadviseur hierin geen monopolie heeft; talloze andere bronnen zoals boeken, tijdschriften, rapporten van *financial analysts*, een Raad van Commissarissen, eigen personeel, kunnen ook bijdragen aan dit aanpassingsproces.

Het gaat dus om meer dan het inbrengen van kennis over ontwikkelingen in de economie, technologie, maatschappelijke ontwikkelingen en wat de concurrent doet. De organisatieadviseur is pas effectief wanneer deze erin slaagt de cliënt tot beslissingen te brengen, moeilijke beslissingen vooral omdat deze vanuit zijn oude wereldbeeld niet zouden zijn genomen, maar wel nodig zijn gezien het vennootschappelijk belang. Vaak vergt dit het overstijgen van het individuele belang omdat de opdrachtgever door de organisatieadviseur tot het inzicht kan worden gebracht dat hij zelf moet aftreden om een hoger belang te dienen. Dit plaatst de organisatieadviseur vaak ook in een loyaliteitsconflict en vaak kan deze in dit type vraagstukken niet zonder de steun van de Raad van Commissarissen.

Helaas moet geconstateerd worden dat veel organisatieadviseurs deze *vital need* niet naar behoren dienen. Of het ontbreekt hen aan begrip van wat er in de economie *ad fundum* wijzigt, ze kunnen alleen de oppervlakkige verschijnselen benoemen, óf ze zijn zo geconcentreerd op efficiency en communicatievraagstukken van de bestaande organisatie, dat hun context dezelfde *dominant logic* is als die van de cliënt.

4 Toekomst

De vraag naar aanleiding van het vorige is hoe de professie van organisatieadviseur zich zal ontwikkelen. Naar schatting bestaat tachtig procent van de dienstverlening die onder de titel van organisatieadvies wordt uitgevoerd uit uitvoeringsadviezen, grenzend aan uitzendwerk. Dat is minder slecht dan op het eerste gezicht lijkt. In de praktijk betekent dit dat bedrijven over stafmedewerkers beschikken met bredere ervaring dan in het verleden, wat de efficiency van de totale economie alleen maar ten goede komt.

Tot nu toe was de definiërende context voor

het werk van de organisatieadviseur de institutioneel georganiseerde onderneming. Zoals de onderneming, via break ups en allianties, zich in een proces van deinstitutionalisering bevindt, bevindt zich ook de professie in een proces van deinstitutionalisering. In het geval van het organisatieadvieswerk doet zich dit voor in de vorm van de opkomst van tal van gespecialiseerde bureaus, overname van onafhankelijke bureaus door softwarefirma's en het opstarten van adviesactiviteiten door industriële ondernemingen (IBM bijvoorbeeld). Hiermee gaat samen een *commoditizing* van het advieswerk, in de vorm van adviesproducten, en daarmee een verschuiving van advieswerk als *interactie* naar *transactie*. Transacties echter kunnen nimmer leiden tot het openbreken van disfunctionele *dominant logics* en staan daarmee gemakkelijk strategische aanpassingen in de economie in de weg (wel passen ze goed in efficiency bevorderende maatregelen). Deinstitutionalisering roept ook de vraag op wie toezicht houdt op de integriteit van toe te passen kennis, op de kwaliteit van professionals en hun effectiviteit in het maatschappelijk proces. Wanneer dit wordt overgelaten aan het prijsmechanisme glijdt organisatieadvieswerk af naar zakelijke dienstverlening en naar alleen die bedrijven vernieuwen die een vernieuwende bestuurder hebben die er ook zonder adviseur wel uitkomt. De organisatieadviseur is juist van betekenis voor die ondernemingen die zich niet op eigen kracht weten te vernieuwen en geneigd zijn adviseurs te kiezen die hen in hun koers bevestigen en dus een navaanbod oproepen. Om dat te voorkomen zijn een duidelijkere roldefinitie, *body of knowledge* en normstelling nodig met betrekking tot de professie van organisatieadviseur. Dat is een maatschappelijk belang.

NOTEN

1 De wereldmarkt bedroeg in 1997 naar schatting circa 200 miljard gulden.

2 Vastgesteld in de ledenvergaderingen van de OOA respectievelijk de ROA van 17 juni 1997 en 26 juni 1997.

3 De auteur neemt hier 'organisatieadviseur' en 'management consultant' als synoniemen, er zijn ook personen die dit bestrijden vanuit de gedachte dat de organisatieadviseur zich identificeert met de organisatie, dat wil zeggen de personen die in totaal de organisatie vormen, niet met de leiding van die organisatie. In het verleden werd dan ook onderscheid gemaakt tussen opdrachtgever en cliënt, dit onderscheid is met de laatste versie van de Gedragscode verlaten.

4 Kubr, M., (1996), *Management Consulting*:

A Guide to the Profession, Geneve, ILO, p. 13; CBK en een aantal eigen observaties.

5 Clive Rassam, The Management Consultancy Industry, in: Philip Sadler (ed.), (1998) *Management Consultancy: A Handbook for Best Practice*, Londen: Kogan Page. Rassam noemt als tweede groep in de lijst IT-firms, dit is om redenen zoals in de hoofdstuk tekst vermeld omstreken.

6 '1998 Common Body of Knowledge', gepubliceerd door de International Council of Management Consulting Institutes, te vinden op 'www.icmci.com/Library'.

7 Deze lijst is momenteel in herziening.

8 De auteur was lid-secretaris van de Commissie Herziening Gedragscode ROA/OOA (94-95).

9 Macchiavelli: 'De wijsheid van de vorst wordt niet bepaald door de kwaliteit van de adviezen die aan hem worden uitgebracht, de kwaliteit van de adviezen wordt bepaald door de wijsheid van de vorst'.

10 Hierbij moet worden aangetekend dat de Nederlandse term 'bedrijfskunde' voor zowel *business administration* (ondernemingsbestuur) als voor *industrial engineering* (de operationele organisatie) staat, in de praktijk zijn dit sterk uiteenlopende wetenschappen.

11 Dit is de zogenoemde *operational, or management process*-benadering van bedrijfskunde.

H. Weihrich & H. Koontz, 1993, *Management: A Global Perspective*, 10th ed. New-York: McGraw-Hill. De eerste uitgave dateert van 1955, dit is een van de standaardwerken over organisatie en leidinggeven.

12 Fouten worden soms ook geïntroduceerd door bedrijfskundigen. Zo heeft in Nederland de bedrijfskundige Botter met zijn concepten voor *hiërarchische lijn*, *functionele lijn*, en *operationele lijn*, grote schade aangericht. Zijn concept is in strijd met Fayol's beginselen van eenheid van leiding; reden ook waarom Fayol niet zo gecharmeerd was van Taylors opvattingen. Botter is later op zijn opvattingen teruggekomen.

13 Een actueel voorbeeld is: 'During recent years, the concept of social capital has become one of the most popular exports from sociological theory into everyday language', Alejandro Portes, 'Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology', in: Eric. L. Lesser (ed.), 2000, *Knowledge and Social Capital*, Boston; Butterworth.

14 Dit geldt niet alleen de bedrijfskundige kennis als zodanig, maar ook de agogische of interventie-technieken. De auteur van het standaardwerk over *process consultation*, Edgar H. Schein, heeft deel twee van het bedoelde werk als ondertitel meegegeven: 'Lessons for Managers and Consultants' (Addison-Wesley, 1987). Idem Uri Merry en Melvin E. Allerhand: *Developing Teams and Organizations; A Practical Handbook for Managers and Consultants*, (Addison-Wesley, 1977).