

Of zullen we gewoon zeggen: 'Mooi hè?!'

'Het Schone' van het adviesvak



Wat maakt het advieswerk 'schoon'? Laten we het daar eens over hebben. Niet omdat alles altijd rozengeur en maneschijn is in het advieswerk, zeker niet, maar omdat de schijnbaar lelijke kanten van ons vak het misschien juist wel mooier maken dan we aanvankelijk dachten. We zetten de lens op de ruggengraat van het vak. Terug naar de basis: ons eigen primaire proces.

door Elsbeth Reitsma en Marloes van der Werf

Jaren geleden bedacht onze beroepsvereniging dat het een goed idee was om leden hun *best practices* met elkaar te laten delen. Tot grote verbazing werd dit niet gedaan. Wat bleek: adviseurs praten veel, maar minder over hun successen. Want ja, is het niet aan onze opdrachtgevers zelf om te vertellen over de resultaten die zij (met of zonder onze hulp) in de organisaties behalen? Of verhoedt de concurrentiegevoeligheid die binnen ons vak ook speelt, om een boekje over successen open te doen? Desalniettemin praten we graag over de inhoud van ons werk, de gekozen strategieën, de theorieën die we aanhangen, de keuzes die we gemaakt hebben, waar het misging, maar minder over onze successen. En als het al gaat over de successen, dan gaat het vooral over de organisatiekundige en veranderkundige inhoud en niet zozeer over ons vak: het adviseren. Als we er al over praten, dan praten we vooral over wat er niet goed gaat of, als een ander ons iets vertelt: hoe wij het zelf hadden gedaan. Want we blijven natuurlijk adviseurs.

Maar hoe ontdekken we dan wat 'het Schone' van het adviesvak is? In dit artikel doen we poging om dat te onderzoeken.

Het paard van Plato

Als het om het adviseren zelf gaat, wat maakt het advieswerk dan 'schoon'? We zoeken naar een in-

gang waarmee we onze ervaringen over de schoonheid van het vak voor het voetlicht te brengen. Niet met een streven zoals in Plato's ideeënleer om het perfecte, pure en eeuwige of een afspiegeling ervan te ontwaren. Wel om de zoektocht naar 'het Schone' van het adviesvak te delen. Bij dat laatste is Plato ons behulpzaam: 'het Schone' openbaart zich volgens Plato in de zoektocht naar oervormen die we in de alledaagse werkelijkheid kunnen waarnemen. Een paard blijft immers een paard, ook al heeft hij slechts drie benen. Het gaat om de herkenbaarheid van het paard. Evenzo gaat het ons om de herkenbaarheid van het advieswerk: waaruit blijkt dat een advies een advies is?

Herkenbaarheid van het vak

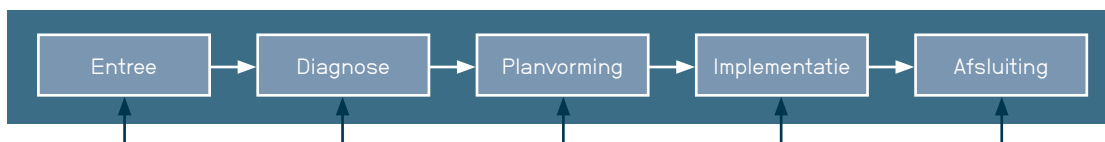
'Ik zie, ik zie wat gij niet ziet.' Zo is de legitimatie van ons vak in de twintiger jaren van de vorige eeuw ontstaan. Ons vak komt voort uit de werkprijken van accountants, ingenieurs en sociale wetenschappers (Hellema en Marsman, 1997). Lang heeft de nadruk van het vak op analyse gelegen en gedegen diagnostiek waar een oplossing op maat (een advies) uit voortkwam. Maar die op maat gemaakte oplossingen werden niet altijd gepruimd. Weerstand werd dat genoemd. En toen had de adviseur zich ook met verandering bezig te houden: te weten 'de invoeringstactieken'. Het in de schoenen

van de ander gaan staan, was (en is) een beproefde werkwijze om de planvorming voor de invoering van het advies te voeden.

Aan de beoefenaars van het vak zijn sinds de accountants, ingenieurs en sociale wetenschappers een flink aantal disciplines toegevoegd. Zelfs zo sterk dat het een voormalige voorzitter van de Ooa deed constateren dat we deel uitmaken van een

‘containerdiscipline’, bestaande uit heel verschillende disciplines en verschillende profielen die zich op verschillende manieren hebben ontwikkeld (Otto, 2008). De huidige voorzitter van de beroepsorganisatie spreekt van een uitdijend universum met verschillende zonnestelsels (Van Twist, 2019). Kortom: diversiteit en variëteit troef. De vraag die zich dan voor doet is die van de herkenbaarheid – de schoonheid van de essentie van het vak.

Karakteristiek van het adviesproces



Het adviesproces geeft richting aan het methodisch handelen van de adviseur. De vijf fasen zoals hier aangegeven (Kubr, 2002), verlopen lineair maar kunnen elkaar ook overlappen of iteratief verlopen. In sommige gelijkende modellen worden de fasen circulair weergegeven. In essentie komen de diverse modellen neer op een *problemsolving*-aanpak. Een adviseur hoeft niet alle fasen te doorlopen; het proces kan bijvoorbeeld ook na de diagnostische fase stoppen.

De weergave van het adviesproces volgens Kubr start met de entreefase. Deze fase behelst het eerste contact met de klant over de vraag tot en met de contractering van/overeenstemming over de vraagstelling en opdracht.

In de diagnosefase vindt analyse van de probleemsituatie plaats. Deze *fact finding* eindigt met feedback over de situatie aan de klant, veelal met conclusies en aanbevelingen. In het huidige

tijdgewricht waarin alles ‘snel, snel’ moet, is het alternatief om ruimte voor diagnostiek te creëren door ‘handelingsgericht te diagnosticeren’. Terwijl je aan de slag bent, bouw je kort cyclische ‘passen op de plaats’ in, waarbij je je bevindingen terugkoppelt aan de opdrachtgever. Het is wel belangrijk om deze werkwijze in de entreefase af te spreken.

In de planvormingsfase worden voorstellen ontwikkeld die het probleem moeten oplossen en vindt een keuze plaats voor de oplossing die het best passend is. Dat is inclusief het plan van aanpak voor de invoering van die oplossing (implementatie).

Vervolgens vindt ondersteuning van de implementatie plaats door telkens te checken of hetgeen is bedacht in de planvormingsfase nog klopt. Tenslotte wordt het adviesproces afgesloten met borgingsactiviteiten en evaluatie (en het afscheid van de adviseur).

Het paard kan drie benen hebben, maar het blijft in de oervorm een paard

Adviesproces

Laten we met een vraag starten: verschilt de aard van ons werk fundamenteel van de aard van het werk van onze *founding fathers*? (Fathers omdat het in dat tijdgewricht in Nederland nu eenmaal met name mannen waren.) Ook zij hadden opdrachtgevers nodig met een vraagstelling, probleem of ambitie, waarmee ze een afspraak maakten over het advies-traject. Eveneens doorliepen zij de fasen van het adviesproces totdat het klaar was en het adviestraject werd afgesloten.

Hoe 'schoon' kan een traject verlopen – ook heden ten dage. De praktijk is natuurlijk blubberiger en vaak minder lineair dan we hiervoor beschreven. Maar toch, als je weet waar je in het traject zit, is dat helpend om je werk met je opdrachtgever en alle betrokkenen uit te voeren. Voor ons zit de herkenbaarheid van het vak ongeacht het zonnestelsel of de

discipline 'waar je van bent', in het adviesproces zoals die bijvoorbeeld is uitgewerkt door Kubr (2002) en ook door vele anderen (Block, 2000; Cummings & Worley, 2005; Ooa, 2013). Het adviesproces beschrijft de fasen van de start van een adviesvraag van een opdrachtgever tot de invulling en afronding ervan. Het primaire proces van de adviseur. 'Het Schone' van ons vak is hierin terug te vinden, zoals de voorbeelden in de diverse kaders laten zien.

Schoonheid in lelijkheid

Inkoopprocedures lijken vaak het meest lelijke van ons vak te zijn. We kunnen daar als het gaat om ingewikkelde bureaucratische inkoopprocedures niet veel tegenin brengen. Als het gaat over contracten of nog beter gezegd contracteren, dan is dat anders. Daar zijn we fan van. Het heeft voor ons te maken met de hygiëne van ons vak, met het helder en duidelijk maken waar we voor gevraagd worden en wat dat betekent. Het is als een schoon aanrechtblad voordat je gaat koken. Als je eenmaal begint wordt

Entree

Het kortste adviesgesprek

Het kortste adviesgesprek dat ik ooit heb gevoerd bestond uit één zin. Ik zat nietsvermoedend in het bedrijfsrestaurant van een van mijn opdrachtgevers te werken bij gebrek aan een werkplek. Iemand kwam langslopen en begon een heel relaas. Ik luisterde, dat leek van me verwacht te worden, fronste soms mijn wenkbrauwen als ik het verhaal niet meer begreep en toen de ander uitgesproken was, kon ik maar één ding bedenken en zei: 'Dat is een mogelijke niet noodzakelijke zienswijze' met Edu Feltmann in mijn achterhoofd. Zijn reactie: 'Verrek, je hebt gelijk, ik hoef er niet zo naar te kijken.' En weg was hij.

De honderdduizend-dollar-vraag

Denk erom, zei een leermeester in het vak, er komt een moment waarop de honderdduizend-dollar-vraag op tafel komt. Die vraag gaat over: wat vind jij – de adviseur – ervan? Nu is het vaak niet zo moeilijk om iets over een organisatievraagstuk te vinden. Hooguit om dat wat je vindt, behapbaar en begrijpelijk voor het voetlicht te brengen. De schoonheid zit op een ander vlak. Hoe met respect voor wat er is en niet te azijnerig je punt maken, zodanig dat de opdrachtgever het advies kan ontvangen en een handelingsperspectief heeft.

Diagnose

De adviseur als engelbewaarder

Vooraf interne adviseurs worden geconfronteerd met: 'Implementeer jij dit even?' Je hebt als adviseur een aansprekend advies opgeleverd en de volgende stap is de invoering ervan. Als je op het verzoek van je opdrachtgever ingaat en letterlijk gaat invoeren, dan heb je een andere rol, bijvoorbeeld de projectleider of manager. Toch is het mogelijk om de implementatiefase als adviseur in te vullen en gaande de invoering met betrokkenen te checken of het advies conform de bedoeling wordt gerealiseerd. Is er bijstelling nodig, moet er vertraagd of versneld worden, zijn er onvoorziene omstandigheden? In deze engelbewaardersrol bewijst de adviseur zijn of haar waarde.

het rommelig, onoverzichtelijk en vies, maar je weet dat daaronder nog een schoon blad zit. 'Het Schone' van ons vak zit erin dat je altijd weer terug kunt naar start en samen met de opdrachtgever de vraag weer kunt onderzoeken.

Etiquette van het vak

Een belangrijk deel van ons primair proces is het contact met de opdrachtgever. Uit onderzoek (Reitsma, 2014) is gebleken dat het scheppen van kaders, heldere afspraken en verwachtingen het vertrouwen van de opdrachtgever in de adviseur en het advies vergroot wordt. Voor ons hoort dit bij de etiquette van het vak, de basisregels, fatsoensnormen en nog een paar van die woorden die ogenschijnlijk meer bij 'het Goede' van het adviesvak horen dan bij 'het Schone'. Toch denken wij daar anders over. Kaders geven ruimte en vrijheid, om te denken en te handelen, voor zowel de

Klaar is klaar

De afronding van een adviesvraag blijft een ingewikkelde. Misschien zelfs nog meer voor de adviseur dan voor de opdrachtgever. De opdrachtgever kan verder. De adviseur is ineens 'overbodig' geworden. Een gek gevoel. Want had je je net aan de opdrachtgever, de organisatie en het vraagstuk verbonden, kan de opdrachtgever het ineens weer zelf door nieuwe inzichten uit diagnose en analyse en wellicht ook door met concrete handvatten verder te gaan. Adviseren is daarin een bijzonder vak, als het goed gaat worden we niet gevraagd en als we gevraagd worden is dat om de opdrachtgever verder te helpen naar een situatie waarin het (weer) goed gaat. Eigenlijk proberen we onszelf daarin dus altijd succesvol overbodig te maken. Met de nadruk op succesvol, anders zijn we niet overbodig. Zit daarin niet de ultieme schoonheid van ons vak?

opdrachtgever als de adviseur. En juist die voorspelbaarheid en herkenbaarheid in ons primair proces én de bijbehorende omgangsvormen maken het niet 'gescript', maar zorgen ervoor dat alle aandacht naar het proces met de betrokkenen in de organisatie(s) en de inhoud van het advies kan gaan omdat er geen onnodige ruis aanwezig is. Want dat proces en de inhoud van ons advies zijn vaak al spannend genoeg.

De oervorm van het advies

Het paard kan wit, zwart of bruin zijn. Het kan drie benen hebben maar blijft in de oervorm een paard. Zo ook met een advies: in zijn oervorm is 'advies' de uitkomst van het doorlopen adviesproces, waarbij

je op voorhand niet weet waar je uit komt. Daarmee verschilt de aard van ons werk niet fundamenteel van onze voorgangers. Dat maakt het identificeren van 'het Schone' makkelijker zou je denken. Maar misschien zijn adviseurs wel zo gedeformeerd dat ze zelfs over 'het Schone' nog willen adviseren. Of dat ze menen dat *gamechangers* ons vak toch echt wezenlijk veranderen of dat het vak zelfs zijn (professionele) identiteit kwijt is. Wat ons betreft kunnen we gewoon zeggen: 'Mooi hè?!', en het daarbij laten, omdat we weten dat de ruggengraat van ons vak in zijn oervorm tijdloos is.

Auteurs

Elsbeth Reitsma is organisatieadviseur, directeur van C3 adviseurs en managers en docent Adviseren bij Sioo. Zij is een van de initiatiefnemers van het Platform Advieskwaliteit, dat als missie heeft de kenniscomponent in het advieswerk te versterken. Ze is gepromoveerd op het onderwerp Adviseurs aan de slag – Professioneel handelen in het organisatieadvieswerk.



Marloes van der Werf is medeoprichter en partner bij OrganisatieLuisteraars bureau voor complexe organisatievraagstukken. Ze is als docent en leermanager verbonden aan Sioo en als onafhankelijk coach aan TIAS Business School. Marloes is voormalig bestuurslid van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs.

Literatuur

- Block, P. (2000): *Flawless consulting. A guide to getting your expertise used*. New York: Jossey Bass/Pfeiffer.
- Cummings T.G. & Worley, C.G. (2005): *Organization development and change*, 8th ed. Mason, OH: Thomson/South-Western.
- Hellema, Peter & Joop Marsman (1997): *De organisatieadviseur. Opkomst en groei van een nieuw vak in Nederland 1920 –1960 – 'Ik zie, ik zie wat gij niet ziet'*. Amsterdam: Boom.
- Kubr, M. (Ed.) (2002): *Management Consulting: A Guide to the Profession* (4th edition). Geneva: International Labour Office. Mason: Thomson/South-Western.
- Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (2013): *Body of Knowledge and Skills* (BoKS), versie 4.0.
- Otto, M.M. (2008): Over de verbinding tussen professe en wetenschap, distantie of co-creatie? In: *Management en Organisatie*, nr. 1, januari/februari, p. 66-83.
- Reitsma, Elsbeth (2014): *Adviseurs aan de slag*. Amsterdam: VU University Press.
- Twist, Mark van (2019): Complementaire professionaliteit?. *Column website Ooa*.

Verder lezen...

Platform Advieskwaliteit is een community of practice dat kennisontwikkeling faciliteert met als doel het bevorderen van de inhoudelijke kwaliteit van organisatieadvisering. www.platformadvies.nl