

Strikwerda, J. 2004. "Is er nog behoefte aan professionele organisatieadviseurs?" *Opleiding & Ontwikkeling*, 17(6): 9-12.

Samenvatting

De professie van organisatieadviseurs bevindt zich in een crisis. Opdrachtgevers willen noodzakelijke veranderingen zelf doorvoeren. De organisatieadviseurs betalen nu de prijs voor de snelle omzetgroei van eind jaren negentig die meer met het leveren van handjes werd gerealiseerd dan echt advieswerk. Echt advieswerk, zo leert de geschiedenis van het vak, bestaat er uit de opdrachtgever los te maken uit zijn verouderde werkwijzen en mensbeelden om zo een nieuw niveau van economische groei te realiseren. Zulke veranderingen zijn steeds conflictueus. Met de omslag van wetenschappelijk gefundeerd adviseren naar het verkopen van succesformules hebben adviseurs ook hun vermogen verloren om opdrachtgevers te helpen met fundamentele veranderingen om te gaan. De noodzakelijke verandering zal niet uit de professie zelf voortkomen, daarvoor is er teveel sprake van gevestigde belangen bij bestaande verhoudingen, posities, opvattingen en methoden. De echte veranderaars staan buiten de professie en zullen voorlopig niet een nieuwe institutie vormen. De professie zelf glijdt af naar een gewone branche vereniging.

Steekwoorden: organisatieadviseur, organisatieverandering, institutionele verandering.

Is er nog behoefte aan professionele organisatieadviseurs?

J. Strikwerda

Organisatieadviseurs hebben hun oorspronkelijke roeping uit het oog verloren. In plaats ter wille van de vooruitgang hun opdrachtgevers los te slaan uit verouderde routines en opvattingen zijn ze het verlengstuk van die opdrachtgevers. Daarmee ondergraven organisatieadviseurs hun bestaansrecht. Voor een selecte groep adviseurs is er een uitweg uit de crisis.

Wat in 2003-2004 opvalt in gesprekken met – potentiële – cliënten, is dat ze de veranderingen die doorgevoerd moeten worden zèlf willen realiseren. De houding die cliënten en leden van het cliëntensysteem innemen tegenover externe organisatie- en strategieadviseurs is de laatste twee jaar fundamenteel veranderd. Er is sprake van cynisme, de tarieven worden niet meer geaccepteerd, en er wordt de nadruk op gelegd dat de organisatie het zelf wel kan. Dat is natuurlijk ook precies wat een belangrijke stroming (*process consulting* en organisatieontwikkeling) binnen de professie van organisatieadviseurs ook steeds heeft bepleit: dat het uiteindelijke doel van adviseren is dat het probleemoplossend vermogen van de organisatie zèlf vergroot wordt (French & Bell, 1999/1978; Schein, 1987). Is dan nu de situatie aangebroken dat dit vermogen zo ontwikkeld is dat de externe management consultant niet meer nodig is?

Het uiteindelijke doel van adviseren is dat het probleemoplossend vermogen van de organisatie zèlf vergroot wordt.

Dit is de vraag waar we nu verder op in zullen gaan.

Iets preciezer bekeken blijkt dat cliënten wel consultants laten komen om zich te laten informeren over nieuwe concepten met betrekking tot werkprocessen en organisatiemodellen, maar in mindere mate met betrekking tot de uitwerking van hun strategie en in ieder geval niet voor de uitwerking van nieuwe organisaties of de implementatie daarvan. De rol van de adviesbureaus om – dure – handjes te leveren wordt – terecht – niet meer geaccepteerd.

Dit brengt ons op de vraag: wat is eigenlijk de functie van de organisatieadviseur? Om die vraag te beantwoorden moeten we een perspectief kiezen van waaruit we die vraag willen beantwoorden. Drie perspectieven zijn denkbaar: (1) het perspectief van de opdrachtgever, ofwel het cliëntensysteem; (2) het

Doordat de professie is afgegleden naar zakelijke dienstverlening, verzaakt zij haar maatschappelijke taak en verliest daarmee haar legitimiteit.

perspectief van de adviseur zelf; (3) het perspectief van het algemeen maatschappelijk belang.

Adviseurs zelf zien zich graag als *change agents* in de samenleving. Aanvankelijk zag de management consultant zich als een professional, getuige de uitspraak van Onno McKinsey: “It’s a profession, not a business” (Wolf, 1978). Een professie is een instituut in de samenleving dat een voor die samenleving *vital need* dient, zoals bijvoorbeeld de geneeskunde (artsen) de geestelijke verzorging (dominees). Als management consulting een professie is, dan moet de vraag worden beantwoord welke *vital need* deze professie dient (Strikwerda, 2000). Het feit dat, ook door de redacteurs van dit tijdschrift, over de adviesbranche wordt gesproken, of dat door sommige bureaus, over *consulting services* wordt gesproken, duidt er op dat de idee van management consulting als professie òf is verlaten òf is overwoekerd door plat commercieel denken. Dat zou de verklaring kunnen vormen voor de crisis waarin de beroepsbeoefenaren zich bevinden. Mijn stelling luidt dan ook: doordat de professie is afgeleden naar zakelijke dienstverlening, verzaakt zij haar maatschappelijke taak en verliest zij daarmee haar legitimiteit. Daardoor is het adviesvak in de grote vergaarbak van zakelijke dienstverlening terechtgekomen waar het geen duidelijk eigen identiteit meer heeft. In die stelling ligt dan tegelijk het wenkend perspectief voor een nieuwe toekomst van de professie. Als onze toekomst, zoals door de EU-landen in 2000 in Lissabon is afgesproken, die is van een kenniseconomie, dan is de taak van de professie van management consultants de daarvoor benodigde metakennis over te dragen en helpen in praktijk te brengen. Dat is de les die kan worden gelezen in de bijdragen die de professie in het verleden aan de ontwikkeling van de samenleving heeft geleverd (Strikwerda, 1998b).

De oorspronkelijke bijdrage: de adviseur haaks op de opdrachtgever.

Verschillende auteurs stellen dat Frederick W. Taylor één van de grondleggers is van het adviesvak (Strikwerda, 1998a). Het Taylorisme en het aan Taylor toegeschreven Scientific Management, hadden als waarde dat ze uitvoering gaven aan de doelstellingen van de toenmalige ondernemers en investeerders: het verhogen van

de arbeidsproductiviteit als voorwaarde voor het verhogen van de kapitaalsproductiviteit. Voor de ondernemer/investeerder had het Taylorisme grote waarde omdat het een perfect instrument was en is, voor zijn eigen doelstellingen. Maatschappelijk waren (en zijn) het Taylorisme en het daarop gebaseerde organisatieadvieswerk, van waarde omdat zij bijdroegen aan de verhoging van de materiële welvaart. Het Taylorisme gaf aan het begin van deze eeuw vorm en uitdrukking aan het maatschappelijk streven de samenleving te verbeteren. Daarnaast was in meer operationele zin het Taylorisme van belang omdat de daarmee samenhangende werkmethoden het mogelijk maakten dat ongeschoolde arbeiders ten volle konden participeren in het arbeidsproces tegen een op geobjectiveerde gronden vastgestelde beloning. Om dat te realiseren moesten Taylor en zijn aanhangers vooral een gevecht leveren met voorlieden en managers: hun conventies, routines, niet-bewuste opvattingen over organisatie van werk en beloning moesten wijken voor de daarop haaks staande rationele opvattingen van het *scientific management* (Hijmans 1973). Dit betekende een machtsverlies voor deze specifieke groep.

Die na-oorlogse welvaarts groei werd ook mogelijk gemaakt door de in de jaren twintig en dertig van de vorige eeuw ontwikkelde *Human Relations School*. Het gaat hierbij om de opvatting dat de organisatie een systeem is voor onderlinge samenwerking (dus niet enkel hiërarchisch geleid). Het individu wordt niet enkel door beloning en straf gemotiveerd (zoals nog verondersteld door Taylor), maar kan ook uit zichzelf gemotiveerd zijn, mede afhankelijk van de aandacht aan de gehele persoon, dus ook aan zijn sociologische en psychologische behoeften. (Mullins, 2002:64 e.v.; Scott, 2003:61 e.v.). Deze *Human Relations School* is aanleiding geweest voor een groot aantal veranderingen binnen ondernemingen. Zo resulteerde deze school in cursussen voor leidinggevend: hoe deze door meer aandacht te geven aan de mens, beter de doelen van de onderneming konden realiseren. Ook stimuleerde deze benadering bewegingen als taakverrijking, waarmee, in vergelijking met het Taylorisme en het Fordisme, een beter beroep werd gedaan op de kwaliteiten van de medewerkers in hun totale mens-zijn. Daarmee stond ook deze school aanvankelijk haaks op heersende opvattingen van het zittend management, een spanning die is opgelost doordat de opvattingen van de *Human Relations School* gemeengoed zijn geworden van managers, en omdat ze bijdroegen aan productiviteitsverbetering.

Het interessante aan de *Human Relations School* is dat de opkomst daarvan samenvalt met corresponderende ontwikkelingen in de economie. Zo publiceerde de econoom Coase in 1937 zijn these dat een complexe organisatie bestaansrecht heeft zo lang en voorzover deze complexe organisatie haar activiteiten effectiever en efficiënter organiseert dan het marktmechanisme daartoe in staat is (Coase, 1937). De *Human Relation School* introduceerde al de idee van de organisatie als systeem van bewuste en doelgerichte samenwerking, en daarmee de idee van *self co-ordination*, in aanvulling op *imposed co-ordination*. In de economische wetenschappen werd steeds duidelijker dat uitsluitend hiërarchische, *imposed co-ordination* een rem zou betekenen op economische groei. Vandaar het pleidooi van economen als Von Hayek voor een vrij marktmechanisme (Ebenstein, 2003), waarbij de bevordering van *self co-ordination* binnen de onderneming door gedragswetenschappers een voortreffelijk complement vormde.

Dit laatste werd nog eens in de hand gewerkt door de introductie van de multi-divisionele organisatievorm, waarbij divisies verticaal en functioneel werden georganiseerd. De invoering daarvan door Alfred Sloan, bij General Motors, ging niet zonder slag of stoot, integendeel, een aantal machtsgrepen was nodig om dwarsliggende directeuren van om te vormen werkmaatschappijen weg te werken voordat dit, naar later zou blijken, succesvolle organisatie-model ingevoerd kon worden (Freeland, 2001).

De invoering in Nederland van de business unit-organisatie (Wissema, 1987) was economisch noodzakelijk, en dat legitimeerde ook om het verzet daartegen door chefs van functionele afdelingen en stafafdelingen te breken om vooruitgang te realiseren. Ook hier stond een economisch noodzakelijk verandering haaks op bestaande belangen.

In de economische wetenschappen werd steeds duidelijker dat uitsluitend hiërarchische, imposed co-ordination een rem zou betekenen op economische groei.

Om tot een hoger niveau van welvaart te geraken moet de mens zich zelf overstijgen en dat gaat nooit zonder slag of stoot.

Verandering, in het bijzonder die naar nieuwe niveaus van efficiency gaat altijd gepaard met conflicten.

Om tot een hoger niveau van welvaart te geraken moet de mens zich zelf overstijgen en dat gaat nooit zonder slag of stoot. Verandering, in het bijzonder die naar nieuwe niveaus van efficiency, gaat altijd gepaard met conflicten. Wat de geschiedenis van het organisatieadvieswerk dan ook leert is dat haar bijdrage is verandering teweeg te brengen ter wille van de vooruitgang, waarbij managers en medewerkers moeten leren hun eigen ingesleten opvattingen en routines in te ruilen voor meer rationele en meer efficiënte. Daartoe moet de adviseur zijn opdrachtgever met zichzelf in conflict brengen. Dat kan alleen wanneer de adviseur zich zelf vanuit een maatschappelijk ontwikkelingsperspectief definieert en vandaar uit ook zijn opdrachtgever en zijn problemen beoordeelt.

De jaren tachtig en negentig van de twintigste eeuw

Peter's & Waterman's boek *In Search of Excellence* in 1982 was een breuk in de rol en ontwikkeling van de professie van managementconsultants. Nu begon de periode dat consultants succesformules begonnen te verkopen. Het boek *In Search of Excellence* suggereerde op grond van een aantal casestudies wat managers moesten doen om succesvol te zijn. Ditmaal zonder het opruimen van disfunctionele routines. Die aanpak is volgens mij het adviesvak fataal geworden. Omdat oorzaak-en-gevolg modellen van ondernemers gebaseerd zijn op hun eigen beperkte empirische ervaring, zullen deze modellen, na kortere of na langere tijd, steeds hun validiteit verliezen. Toen Philips de Digital Compact Cassette (DCC) volgens dezelfde aanpak in de markt lanceerde als waarmee de compact disc geïntroduceerd was, omdat die introductie zo succesvol was, mislukte de introductie van de DCC omdat het succes van de CD inmiddels de uitgangspunten voor zijn eigen introductie onderuit gehaald had (De CD vormde een grote kwaliteitssprong ten opzicht van de langspeelplaat, door de CD was het publiek gewend aan digitale geluidskwaliteit, de DCC vormde dan ook maar een marginale verbetering). Om diezelfde reden bleken de recepten van Peters en Waterman na enige tijd niet meer te werken. Toch bleef deze aanpak op de markt. Deels kwam dit omdat boeken als *In Search of Excellence* commerciële successen in zichzelf werden: uitgever en auteurs zijn er schatrijk van geworden. Deels kwam dit door het succes van de MBA-opleidingen. Deze zijn instrumenteel, gericht op *how-to* formules. Het grondige wetenschappelijke onderzoek en de wetenschappelijke

discussies die ten grondslag lagen aan de *Human Relations School* en aan het kwaliteitsdenken van Demming en Juran, werden door de populariteit van oppervlakkige *how-to*-recepten weggedrukt. Op MBA-opleidingen worden geen echte theoretische inzichten gedoceerd (Jensen, Baker, Wruck, & Baldwin, 1997).

De door *In Search of Excellence* veroorzaakte omslag in het vak ging gepaard met een sterke opkomst van commerciële adviesbureaus die simplificaties verkochten als advies, veelal tezamen met uitvoeringsopdrachten, bijvoorbeeld omvangrijke re-engineering projecten. Waar in oorsprong de managementconsultants en organisatieadviseurs met opvattingen aankwamen die haaks stonden op die van de toenmalige generaties managers, is het streven van de commerciële adviesbureaus oplossingen en methoden te verkopen aan managers ter – snellere of betere realisatie – van hun plannen, respectievelijk doelen.

Aanvankelijk werkte dit ook wel goed. Immers een manager moet op alles *economizen* (besparen), ook tijd en geld voor besluitvorming, organisatieontwerp, organisatieverandering: het perfecte is altijd te duur en duurt te lang. Omdat alle ondernemingen werken onder de vlag van *bounded rationality* is dit economisch geen probleem. Het gevolg was een sterke groei van commerciële bureaus, maar vooral ook een verstening van methoden, versterkt door de komst van een nieuwe generatie consultants die niet getraind zijn in de wetenschappelijke theorieën waarop deze methoden impliciet berusten. Daarmee verloor een goed deel van de management consultancy zijn wetenschappelijke grondslag en daarmee zijn vermogen om met de huidige fundamentele veranderingen in de economie om te gaan en zichzelf te innoveren.

De weg uit het keteldal

De crisis waarin het adviesvak zich bevindt is niet uniek voor het adviesvak. Ze geldt evenzeer voor de andere institutionele vakgebieden rond ondernemen en organisatie:

management accounting, management control, accountancy, vennootschapsrecht, arbeidsrecht, strategisch management. Het verschil tussen het organisatieadviesvak en die overige professies is dat het organisatieadviesvak sneller is met het erkennen van die crisis (Caluwé & Witteveen, 2001) en dat het als zwakkere professie minder mogelijkheden heeft de kop in het zand te steken: er is geen wettelijke dwang om organisatieadviseurs in te huren (zoals bij register accountants), noch is er sprake van een wettelijke bescherming.

Waarom waren de professies als accounting, organisatieadvies, eerder succesvol en bevinden ze zich nu in een doodlopende steeg? Deze professies zijn ontstaan als onderdeel van het ontstaan van de economie van de tweede industriële revolutie en zijn gebaseerd op vooral een aantal technologische gegevens die als impliciet uitgangspunt gelden in het vennootschapsrecht, arbeidsrecht en in de bedrijfseconomie (Strikwerda, 2003). Het verschil met de tijd van het begin van de tweede industriële revolutie (± 1875) is dat er nu sprake is van geïstitutionaliseerde beroepsgroepen met gevestigde belangen bij ontwikkelde methoden en bestaande wet- en regelgeving. Dit blokkeert de noodzakelijke herziening van grondslagen voor die vakken en dus de ontwikkeling van nieuwe methoden. Het is met deze beroepsgroepen eender als met de ontwikkeling van de gilden in de middeleeuwen. Eerst zorgden ze voor ontwikkelingen van groot maatschappelijk belang, uiteindelijk moesten ze terwille van het algemeen belang verboden worden. Als de bestaande beroepsgroepen zich niet fundamenteel vernieuwen staat hen dat ook te wachten. De crisis in deze beroepsgroepen is geheel consistent met Williamson's theorie van verandering, waarin hij stelt dat zo eens in de honderd jaar de instituties fundamenteel veranderd moeten worden als gevolg van andere economische verhoudingen (Williamson, 2000).

We moeten ons er van bewust zijn dat het adviesvak niet altijd heeft bestaan zoals het nu georganiseerd is, maar de functie van adviseur is wel een constante, zowel in verschillende culturen als door de tijd heen. Het bijzondere van de organisatieadviseur, althans die in de ware zin, van de twintigste eeuw is, dat deze op aanpassing van routines, opvattingen, mensbeelden is gericht om economische groei

mogelijk te maken, maar in andere vormen kwam dat in de eeuwen daarvoor ook wel voor. We moeten wat betreft de toekomst van de professie, dan ook de vraag stellen: hoe ontwikkelt zich de maatschappelijke functie van de op aanpassing en ontwikkeling gerichte adviesfunctie en hoe zal die functie in de samenleving geïnstitutionaliseerd worden?

Zoveel is op dit moment wel duidelijk: diegenen die een rol willen vervullen in het blootleggen van groei-beperkende routines, opvattingen, wereld- en mensbeelden, moeten bekend zijn met de grondslagen van de economie, de moderne sociologie, rechtsfilosofie, bestuurskunde, internationale verhoudingen et cetera. De MBA-geschoolden zullen deze rol niet kunnen vervullen, de te nauw gespecialiseerde academici evenmin. ***Behalve intellectuele diepgang en breedte zullen deze veranderaars van de nieuwe tijd zeer onafhankelijke en sterke persoonlijkheden moeten zijn.*** Behalve intellectuele diepgang en breedte zullen deze veranderaars van de nieuwe tijd zeer onafhankelijke en sterke persoonlijkheden moeten zijn omdat ze vooral tegen de opvattingen van hun directe collega's moeten vechten en de bestaande consensus in de eigen professie moeten zien te doorbreken (Feyerabend, 1975).

Hieruit vloeit ook voort dat er voorlopig niet sprake zal zijn van een institutionele organisatie van de nieuwe generatie veranderaars. Daarvoor zijn er te weinig en ze moeten wel solistisch opereren.

Daarnaast zal er een markt blijven van advies in de zin van overdracht van routinekennis, het oplossen van traditionele problemen en het uitvoeren van opdrachten voor traditionele aanpassing. We zullen steeds meer zien dat de echte veranderaars ongeorganiseerd buiten de professie hun werk doen. Wat dat betreft lijkt de organisatie van professionals erg veel op die van ondernemingen. Nieuwe kansen worden voor het merendeel door nieuwe bedrijven opgepakt en uitgebouwd. De meeste bestaande, traditionele bedrijven vallen in dat vernieuwingsproces om. Dat heet maatschappelijke vernieuwing, ontwikkeling en vooruitgang. De kern van ons vak ligt nu buiten de professie. De adviesbranche wordt inderdaad een branche: voor dienstverlening tegen tarieven die iets hoger liggen dan die van de detacheringbureaus.

Literatuur

- Caluwé, L. d., & Witteveen, A. (Eds.). 2001. *Organisatieadvies: Wat is dat?* Schiedam: Scriptum Management / Samson.
- Coase, R. H. 1937. "The Nature of the Firm". In: O. E. Williamson, & S. G. Winter (Eds.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*. New York: Oxford University Press (1991).
- Ebenstein, A. 2003. *Hayek's Journey: The Mind of Friedrich Hayek*. New York: Palgrave.
- Feyerabend, P. 1975. *Against Method: Outline of an anarchistic theory of knowledge*. London: NLB.
- Freeland, R. F. 2001. *The Struggle for Control of the Modern Corporation: Organizational Change at General Motors, 1924-1970*. New York: Cambridge University Press.
- French, W. L., & Bell, C. H. 1999 [1978]. *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement* (sixth ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Hijmans, E., m.m.v. P.M. van Buijtenen, & M. Rijpstra-Verberk. 1973. *Zestig jaar organiseren: Het leven van ir. Ernst Hijmans*. Den Haag: Nijgh & Van Ditmar - Universitaire Pers Rotterdam, NIVE.
- Jensen, M. C., Baker, G. P., Wruck, K. H., & Baldwin, C. Y. 1997. *Organizations and Markets: History and Development of the Course and the Field*: 29 p. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Mullins, L. J. 2002. *Management and Organisational Behaviour* (sixth ed.). London: Prentice-Hall.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Schein, E. H. 1987. *Process Consultation Volume II: Lessons for Managers and Consultants*. Reading Mass.: Addison-Wesley.
- Scott, W. R. 2003. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems* (fifth ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Strikwerda, J. 1998a. *Het anti-model van het adviesvak, Management Consultant*: 42-45.
- Strikwerda, J. 1998b. *De waarde van de organisatieadviseur*. Ongepubliceerd paper gepresenteerd op het congres "De waarde van de organisatieadviseur", St. Michielsgestel.

- Strikwerda, J. 2000. De organisatieadviseur: Professionele of zakelijke dienstverlening? *MAB*, 74(12). Pp. 553-559.
- Strikwerda, J. 2003. Postmodernisme, postmoderne organisaties en implicaties voor management control. *MAB*, 77(5). Pp. 242-250.
- Williamson, O. E. 2000. "The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead". *Journal of Economic Literature*, XXXXVIII(September): 595-613.
- Wissema, J. G. 1987. *Unit management: Het decentraliseren van ondernemerschap*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies.
- Wolf, W. B. 1978. *Management and Consulting: An Introduction to James O. McKinsey*. New York: Cornell University.