

Vanuit de notie van

Een ding hebben Léon de Caluwé en Simon van der Veer in ieder geval gemeen; ze zijn verknocht aan het vak van organisatieadviseur en ze delen de zorg voor de ontwikkeling van het vak. Annemieke Stoppelenburg heeft hen uitgenodigd om te praten over het verleden, heden en de toekomst van het adviesvak; een 'oude rot' en een 'jonge hond'.

Léon de Caluwé (Twynstra Gudde) en Simon van der Veer (TWST) in gesprek
Saskia Cortlever-Keus

Verleden

Op 24 oktober 1958 werd Sioo opgericht om 'aan academisch gevormde economen en ingenieurs een wetenschappelijk verantwoorde vakopleiding tot algemeen organisatiekundige te bieden'. Léon de Caluwé was toen acht jaar en zich dus zeker niet bewust van dit 'historische feit'. Zijn belangstelling voor het vakgebied ontstond tijdens zijn studie (sociaal psychologie). Zijn grote rolmodellen waren Han Verhallen en Ernst Marx, beiden

in die tijd docent bij Sioo. Het helpen van organisaties, het veranderen van organisaties, fascineerde hem, maar vooral de rol die beide mannen daarin speelden; afstand houden, maar toch in relatie blijven: "Je kunt pas iemand adviseren als je een goede relatie hebt, maar je moet een halve buitenstaander blijven. Doorslaan naar het een of het ander is fout. Je bent dus altijd aan het balanceren." Simon is sinds acht jaar adviseur: "Tijdens mijn oplei-

onafhankelijkheid

Een schijnbare tegenstelling, want in het gesprek blijkt dat er meer overeenkomsten dan verschillen zijn.



met Annemieke Stoppelenburg (programmamanager) over 'het adviesvak'

ding zag ik een filmpje van Sir Gerry Robinson (uit de serie *I'll show them who's boss*), een Britse adviseur. Hij was scherp, kritisch, analytisch en 'vond er wat van'. Hij was in staat om te conformeren, maar kon tegelijkertijd ook kritisch naar de organisatie kijken en die een spiegel voor te houden. Wat Léon noemt 'de goede balans te houden'. Toen dacht ik: 'Ja, dat wil ik, dat vind ik mooi en bijzonder. Toen raakte ik gecharmeerd van ons vak.'

"Is er veel veranderd sinds jullie adviseur zijn geworden?"; vraagt Annemieke. Léon vindt van niet: "Een goede adviseur doet nog steeds hetzelfde als Ernst Marx en Han Verhallen. Er zijn wat andere concepten, labels, ideeën, kennis bijgekomen, maar in termen van rollen is het nog steeds hetzelfde." Simon is het daarmee eens: "Ik kan niet zeggen dat ik het vak wezenlijk anders heb zien worden in de acht jaar dat ik adviseur ben. Uit de

grote hoeveelheid publicaties van de laatste jaren constateer ik wel dat de diagnosekant erg onderbelicht is. De meeste auteurs zijn verliefd op hun eigen aanpak, maar echt kritisch kijken naar ‘Wat is hier nou eigenlijk het vraagstuk, de context, de interventie en mijn rol als adviseur?’, dat lijkt iets dat steeds makkelijker wordt overgeslagen. Natuurlijk, klanten willen een steeds snellere terugverdientijd en je moet sneller je toegevoegde waarde als adviseur laten zien. Ik merk zelf dat klanten al heel gauw aan mij vragen ‘Wat is de oplossing die je komt bieden?’, terwijl ik eigenlijk geneigd ben te vertragen en eerst wel eens goed wil kijken en luisteren.”

Heden

“Wat zijn volgens jullie de thema’s die nu spelen? Wat staat er op het spel?”, wil Annemieke weten. Het adviesvak is volgens Léon niet meer weg te denken: “Ik denk dat veel managers, bestuurders en organisatieleiders inzien dat het zinvol is om een adviseur te raadplegen. Zij zijn professionele opdrachtgevers geworden. De vraag is echter of de beroepsgroep het vak zelf in stand wil houden. Als de beroepsgroep het vak niet serieus neemt ... anderen doen het niet. Ik zie dat de maatschappelijke legitimatie van het beroep gewoon goed is, maar de orde heeft maar een beperkt aantal leden en dat zijn vooral ZZP-ers. De Ooa en ROA, die gelukkig wat dichter naar elkaar groeien, zijn toch de dragers van het vak. Aanvankelijk dacht ik dat ‘de markt’ het beroep wel zou reguleren, maar dat doet de markt niet. Artsen, advocaten en accountants reguleren zelf hun beroep; wie hoort erbij en wie niet, blijf je geregistreerd of word je uitgesloten? Wij gooien niet, zoals bij de advocaten, de Moszkowicz’en eruit en dat gaat ons opbreken. Ons vak trekt makkelijk avonturiers, charlatans en clowneske figuren aan.” Simon vult aan: “Wie adviseert de adviseur? Er zijn de laatste jaren natuurlijk de nodige malversaties geweest, in de zorg, het onder-

Wie adviseert de adviseur?

wijs, de woningcorporaties en de overheid. Daar waren altijd adviseurs bij betrokken. Daaraan zie je hoe belangrijk het is om een soort collectief correctievermogen te ontwikkelen, waarin je elkaar scherp houdt. Bij de meeste adviesbureaus gebeurt dat alleen in-house. Ze zoeken niets ‘er buiten.’”

Volgens Léon zijn er een paar grote schandalen, à la Moszkowicz, nodig om aandacht te krijgen voor zaken als ‘wie hoort wel bij ons en wie niet’, ‘wat is professio-



neel en wat niet’: “Kijk maar eens naar de bankenwereld. Het zou wel eens een jaar of 50 kunnen duren voordat mensen er weer trots op kunnen zijn dat ze bankier zijn. Dat beroep is zo grondig kapot gemaakt door de beroepsgroep zelf. Hun fundamentele, maatschappelijke taak ‘Wij zorgen voor het geld’, hebben ze zo diffuus gemaakt en zo veronachtzaamd. Als ons dat ook gaat overkomen ...”

Maar wat is dat nu eigenlijk ‘Het adviesvak’? Simon vindt het beroep van organisatieadviseur moeilijk te definiëren. “En terecht!”, vindt Léon: “Ook Sioo heeft bijgedragen aan het diffuser worden van het vak door de term organisatieprofessional in te voeren. Vergeet echter niet dat een beroep ontwikkelen zo’n 100 tot 150 jaar duurt. Onze beroepsgroep is natuurlijk ook pas enkele tientallen jaren bezig. Er zijn opleidingen voor, er is een orde en er is een ROA, er is een leerstoel, er is een tijdschrift, tuchtrecht ... dat draagt allemaal bij aan beroepsvorming, maar de beroepsgroep moet zich zelf nu verder gaan organiseren en ontwikkelen.”

We werken niet in opdracht van de opdrachtgever, maar in opdracht van het cliëntsysteem



Simon refereert aan kwaliteitskeurmerken: “Dat is niet waar ik naar toe wil, want daar ben ik niet zo van, maar ik zou wel willen dat klanten een explicietere keus maken en zeggen ‘Ik wil kwaliteit en professionaliteit’. Ze kijken echter vaak veel meer naar wie vind ik aardig en welke adviseur gaat er voor zorgen dat mijn belang voorop staat. Wij, adviseurs, moeten ons ervan bewust zijn dat we niet werken in opdracht van de opdrachtgever, maar in opdracht van het cliëntsysteem. Dat zie ik erg schuiven ... veel adviseurs werken voor hun opdrachtgever.”

De beroepsgroep moet zich zelf nu verder gaan organiseren en ontwikkelen

Simon weet het nog goed wanneer hij dat lesje leerde: “Tijdens mijn opleiding kreeg ik les van Hans de Sonnaville. Wij hadden een opdracht gedaan bij een zorginstelling en volgens ons een fantastisch rapport geschreven, maar aan tafel bij Hans kreeg ik mijn twijfels. En ja hoor ... we hadden een cruciale fout gemaakt: ‘Jullie hebben de vraag van de opdrachtgever klakkeloos overgenomen en misschien is hij wel het probleem,’ was het commentaar van Hans. We hebben ons cijfer via een goede reflectie daarop nog wat kunnen opkrikken.”

Léon is het daarmee eens: “Een adviseur moet niet in de rol van managementassistent gaan zitten.”

“Als elke klant aan mij zou vragen of ik ergens bij aangesloten ben, of ik professioneel ben of niet, dan word ik van buitenaf gedwongen om me daarmee bezig te houden.” Die maatschappelijke urgentie ontbreekt echter volgens Simon.

De nieuwe generatie vindt nog te weinig de podia om hun gedachten te delen, want sprekersbureaus gaan voor bewezen succes

Op de vraag van Annemieke ‘Als die urgentie niet vanuit de markt komt, zou die dan nog ergens anders kunnen ontstaan?’, reageert Léon: “De markt is een eufemisme voor chaos en voor het jagersmodel, met roofdieren en prooiën. De markt gaat ‘for the kill’. Daar wil je het niet aan over laten. Die urgentie komt er dus niet. Volgens mij komt het neer op een goede definiëring van het beroep, op insluiting en uitsluiting, opleiding, toelating en certificering.”

Toekomst

“Als we hier nou eens een gesprek hadden rond het 65-jarig bestaan van Sioo. Hoe kijken we dan op de afgelopen tien jaar terug?”, vraagt Annemieke.

Léon vindt het steeds moeilijker om die ontwikkelingen te voorspellen: “Ik hoop dat de beroepsgroep zich beter realiseert hoe belangrijk het is om het beroep verder te ontwikkelen en te organiseren.” Simon hoopt dat er met de grote adviesdichtheid en de grote opkomst van ZZP-ers in Nederland meer bundeling van kennis ontstaat.

Dat mensen elkaar goed scherp houden. Hij ziet ook dat branding belangrijker wordt. Daarbij gaan de social media een steeds grotere rol spelen: “Nieuws, ook slecht nieuws, gaat heel snel. Vorige week had ik een foutje gemaakt door te vergeten een van mijn klanten uit te nodigen voor het event rond ons boek ‘De organisatie draait door’. Hij zette dat meteen op twitter. Oh, dat is lekker, dacht ik, dat gaat meteen door naar 500 volgers. Dezelfde dag heb ik hem nog gebeld, mijn excuses gemaakt en hem uitgenodigd. Hij zette dat gelijk weer op twitter: ‘Simon van der Veer zet zulks meteen recht! Ik ben nu gast bij managementboek event.’ Dit gebeurde tien jaar geleden niet, maar gaat de komende tien jaar nog harder een rol spelen als het gaat om reputatie. Ik hoop dat dat ook mee gaat helpen in de professionalisering en de shake out van dit vak.”

“Want we zijn met teveel?”, constateert Annemieke. Simon vindt dat wel: “Iedereen kan zich consultant noemen. Daarom ben ik wel benieuwd naar die shake out. Zo helder als Léon dat nu zegt ‘We zijn een beroepsgroep en we hebben de plicht en verantwoordelijkheid om elkaar daarin scherp te houden’ had ik het niet eerder in mijn vizier. Dat vraagt wel dat wij de Moskowitzen onder de adviseurs eruit moeten kunnen krijgen.”

“Bij een echte prestigieuze opdracht weet je dat de opdrachtgever al van te voren zijn maatjes heeft gebeld over wie hij daarvoor moet inschakelen. Daar zit natuurlijk wel een soort waarborg. Dat werk gaat toch naar gerenommeerde mensen. Dat moet zich gaan uitbreiden”, volgens Léon.

Sioo behoort tot het hart van het vak

“Wat zou je doen als jullie het vak echt van niets opnieuw zouden kunnen opbouwen?”, vraagt Annemieke. Volgens Léon zijn er twee, eigenlijk twee en een half, motieven voor een klant om een adviseur in te schakelen: Gebrek aan kennis en ervaring, de behoefte aan iemand die een buitenstaanderrol vervult en (de halve) de behoefte om zichzelf te legitimeren, vanuit de vraag ‘Zou jij het ook zo doen?’. “Die motieven blijven bestaan. Daar moeten we dus mee bezig gaan. Vanuit de positie van de halve buitenstaander, die weet: Ik ben hier wel, maar ik ga ook weer weg. Ik moet hier toegevoegde waarde leveren, opdat de organisatie beter wordt. Ik moet zorgen dat ik een goede verhouding heb met mijn opdrachtgever anders gaat mijn advies niet werken, maar ik moet ook kritisch zijn en me afvragen: Zie ik het wel goed? Die notie van onafhankelijkheid is

Sioo

Wilt u ook succesvol bijdragen aan het verbeteren en vernieuwen van organisaties? Wilt u werken aan **eigen professionaliteit als adviseur**? In Sioo programma's en workshops staan uw vraagstukken centraal. De combinatie van action learning, groepsleren en persoonlijk maatwerk levert u een hoog leerrendement. U realiseert al tijdens uw deelname daadwerkelijk veranderingen in uw (klant)organisatie. → Sioo.nl



van groot belang. Dat je naar beste kunnen en kennis handelt. Dat je naar eer en geweten kunt zeggen: Dit is een goed advies. Dat je dat advies ook durft te laten bekritisieren door peers, door vakgenoten. Dat je kunt verdedigen dat het advies gegeven is met het oog op het beter functioneren van een organisatie, want dat is je doel. Als beroepsgroep zouden we bereid moeten zijn om dat toe te laten.”

Je kunt pas iemand adviseren als je een goede relatie hebt, maar je moet een halve buitenstaander blijven

Simon vult aan: “We leunen wat teveel op de bekende namen. We hebben mensen nodig die in de schaduw van onze huidige rolmodellen, zoals jij Léon, opkomen. Wie zijn onze nieuwe rolmodellen. Jouw kleuren en de taaie vraagstukken van Hans Vermaak, bijvoorbeeld, waren baanbrekend ... Wie zijn de nieuwe baanbrekers? De nieuwe generatie vindt nog te weinig de podia om hun gedachten te delen, want sprekersbureaus gaan voor bewezen succes en blijven leunen op de ‘oude en vertrouwde’ namen. Dat houdt de nieuwe lichting nog tegen om hun geluid te laten horen. Wellicht organiseren ze hun kansen ook minder, of is er minder behoefte om die kansen te organiseren. Dat gaat vast hand in hand.”

“Tja”, zegt Léon, “er is altruïsme nodig om die rol te pakken, maar zijn altijd wel weer mensen die geloven in de ontwikkeling van het vak, er liefde voor hebben en bereid zijn om eraan te trekken.”

Wat kan Sioo bijdragen aan dit geheel?, vraagt Annemieke.

“Sioo behoort tot het hart van het vak”, volgens Léon, “Van belang is dat Sioo verbinding zoekt met andere stakeholders, zoals de VU en de Erasmus Universiteit. Dat is best lastig in deze concurrerende tijd en dus paradoxaal, maar nodiger dan ooit.”

Meer informatie?

Leon de Caluwé (www.decaluwe.nl) en

Simon van der Veer (www.twst.nl)