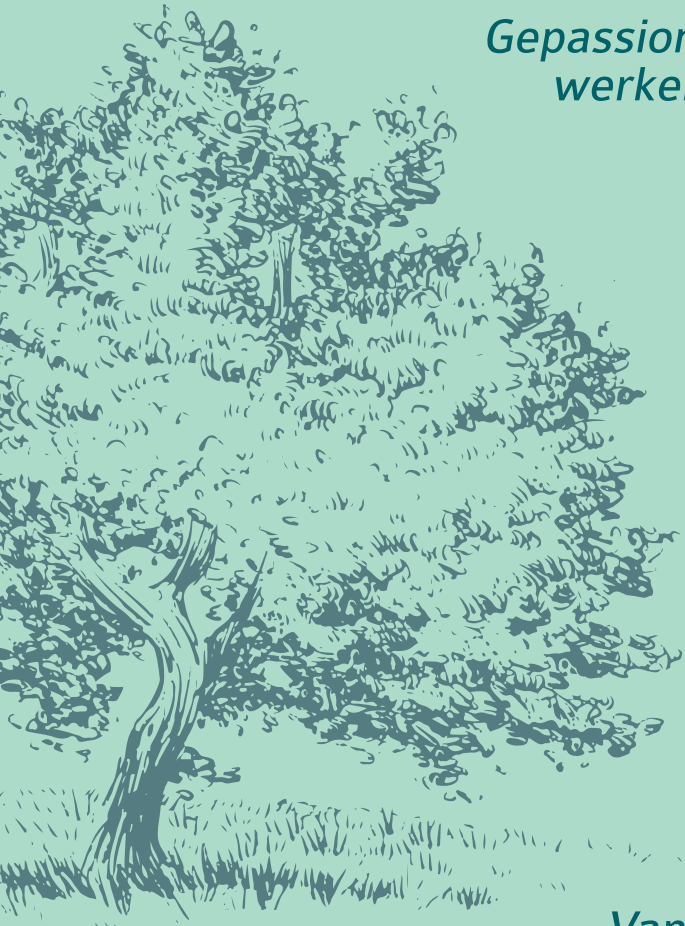


*Gepassioneerd leren,
werken & floreren*



Van beroep

ORGANISATIE ADVISEUR

Rob Wagenaar



UITGEVERIJ
KLOOSTERHOF

Uitgeverij: Kloosterhof BV
Napoleonsweg 128A
6086 AJ Neer
www.kloosterhof.nl

Vormgeving: Annemieke Peeters

1e druk april 2024

ISBN: 978-90-78876-46-5
NUR: 807

© Copyright 2024, Kloosterhof Neer BV.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Onlangs alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
1. Wat is dit voor beroep?	12
2. Casus van dit boek	22
Kernelementen uit de beroepsuitoefening	31
3. Focus in de beroepspraktijk	32
4. Acquireer of crepeer!	40
5. Rollen en rolkeuze	47
6. Samenwerken	55
7. Opdrachten en methoden	61
8. Buiten het land actief	73
De context	81
9. Zelfstandig of in een bureau	82
10. Functioneren als adviseur vanuit een bureau	88
11. Is er wat anders dan het vak?	94
Leren en ontwikkelen	101
12. De ontwikkeling van de professie	102
13. De eigen ontwikkeling	108
14. Wat is een goede adviseur?	115
15. Alles overziende	126

Voorwoord

Veel organisatieadviseurs zouden een boek als dit kunnen schrijven. Want veel adviseurs, vooral diegenen die als extern adviseur werken of werkten, rijgen zeer verschillende ervaringen bij evenzovele projecten en organisaties aan. En als het adviseursleven lang genoeg duurt, ontstaat er een boeiende verzameling van opdrachten, problemen, organisaties, mensen, interventies, teleurstellingen, successen, methoden en dus herinneringen. De *war stories* uit de projecten vormen tezamen dan een boeiend overzicht uit het leven van een adviseur en geven daarmee ook zicht op zijn vakuitoefening. Zoveel van deze praktijkverhalen worden er echter niet geschreven, laat staan uitgegeven. En als er wordt gepubliceerd over het adviseursleven dan blijft het vaak bij een enkele case, een individueel project waar men dan ook methodologisch het een en ander aan koppelt.

Met het klimmen van de jaren bekwam mij meer en meer de behoefte te reflecteren op mijn werkzame leven als adviseur. Want van terugkijken kwam het niet zo vaak, laat staan systematisch. Het ene project is afgelopen en de volgende klus diende zich alweer aan. Ervaringen, mensen en emoties tuimelen over elkaar heen, de soorten opdrachten en type interventies lopen in het geheugen door elkaar en verworden tot een grote veelkleurige kluwen. Ik had behoefte aan het sorteren van ervaringen, aan het vergelijken en – zo mogelijk – een rode draad te vinden. En aan het delen daarvan met collega's. Daarnaast had ik nog een andere ambitie. Het organisatieadviesvak is al op vele manieren beschreven, maar zelden wat dit vak doet met je leven, met je sociale functioneren, met je familierelaties, met andere aspecten van je bestaan. Wat vereist het om in dit vak succesvol te zijn en te blijven? Wat voor soort persoonlijkheid doet het goed en welke minder goed? Of rol je erin en pas je je aan? Het is in mijn ogen vrijwel onmogelijk om in dit vak een mooie en brede carrière op te bouwen als je er niet vol en gepassioneerd voor gaat. Dat betekent: heel veel tijd erin steken, ook emotionele tijd. Erg met jezelf bezig zijn, een tikje egocentrisch de eigen carrière prioriteit geven. Hoe werkt zo iets in de praktijk? Ook op dit vlak had ik behoefte om wat gedistantieerd terug te kijken en leek het me de moeite waard met de inzet van mijn eigen ervaringen een bijdrage aan het vak te leveren.

De organisatieadviesprofessie is nog steeds jong te noemen. En ook nog vol in ontwikkeling. Daarom kan er niet genoeg teruggekeken en geleerd worden. Mijn eigen carrière is erg breed geweest en nog steeds ben ik op verschillende vlakken professioneel aan de slag. Ik heb gewerkt met allerlei soorten organisaties, in verschillende vakgebieden, ik heb allerlei rollen gehad, zowel in binnen- als buitenland, vanuit eigen bureaus opererend, maar ook als onderdeel van een wereldwijd adviesbureau. Ik heb veel meters gemaakt in beroepsverenigingen en was van 2002 tot 2007 voorzitter van de nationale beroepsvereniging Ooa. Daarnaast was ik van 2000 tot 2011 actief in ICMCI, the International Council of Management Consulting Institutes, de wereldwijde koepel van nationale beroepsverenigingen. Ik had functies als trustee namens de Ooa, treasurer en vicepresident met de *breakthrough strategy* in de portefeuille. Ervaringen genoeg dus. Wellicht levert het wat op om de vele aspecten van de vakuitoefening per onderdeel te behandelen en daarbij illustraties uit de eigen carrière, maar ook die van anderen, in te zetten, was mijn redenering. Daarnaast wilde ik het geheel blijven overzien vanuit het individueel functioneren als professional.

Ten slotte bedacht ik dat de weerslag van mijn ervaringen en beroepsontwikkeling, vevat in een bredere context, ook best een inspiratiebron kan zijn voor collega's. Ik heb mijn beroepsleven zelf als zeer bevredigend ervaren: een echte levensvervulling. In mijn vakuitoefening heb ik veel kwijt gekund, ik heb enorm kunnen leren en het heeft mij heel veel gegeven. Zoveel dat ik er nu, na al die jaren, geen afscheid van wil nemen en dat gelukkig ook nog niet hoeft.

Verantwoording

Dit boek gaat over leven en werken van extern functionerende organisatieadviseurs. Daarbij zet ik regelmatig de casus van mijn eigen beroepsleven in. Ik heb er bewust voor gekozen om de vakuitoefening breed te beschrijven. De voornaamste thema's die relevant zijn voor organisatieadviseurs komen langs. Er is natuurlijk heel veel gepubliceerd over het organisatieadviesvak. Vrijwel altijd gaat het dan over één thema en dat wordt dan stevig, ook methodologisch, uitgediept. Dit boek benadert het vak en het leven van een organisatieadviseur in zijn geheel. Na het lezen van dit werk zal er een behoorlijk totaalbeeld van dit beroep en het functioneren in

dit beroep zijn ontstaan. Ik heb geprobeerd de thema's met eenvoudige taal en gerelateerd aan praktische ervaringen te beschrijven. Op deze wijze hoop ik dat het boek met name voor beginnende adviseurs van bijzondere waarde is. Ervaren collega's zullen zich kunnen spiegelen aan de praktijk van een collega en daaraan inspiratie en ideeën ontleen.

Natuurlijk heeft het toepassen van mijn eigen beroepspraktijk als voornaamste voorbeeld ook nadelen. In dit veelzijdige beroep zijn praktijken zeer verschillend en het is niet zo dat mijn loopbaan model staat voor het organisatieadviesvak in het algemeen. Toch heb ik genoeg collega's, bureaus, opdrachten en situaties meegemaakt, om overtuigd te zijn van de herkenbaarheid van de inzichten en de zinnigheid om mijn ervaringen te delen met die van de lezer. Veel plezier met het lezen!

Opbouw en samenhang

Dit boek bevat vijftien hoofdstukken die gewijd zijn aan de beroepsuitoefening van een organisatieadviseur. De keuze en de opbouw van de hoofdstukken is geen vanzelfsprekendheid. Waarom deze thema's? Is er een rode draad? Is er een logische volgorde? Dat zijn voor de hand liggende vragen. Daarom wil ik die keuze en samenhang toelichten. Ik heb bewust gekozen om geen theoretisch model toe te passen – als dat er al zou zijn – omdat ik dan te veel wordt beperkt. Achter de min of meer intuïtieve keuze voor deze hoofdstukthema's blijkt toch wel logica te zitten. Op zich niet zo verwonderlijk: intuïtie is op ervaring in het vak gebaseerd. Daarnaast leek het mij goed mijn kijk op het vak weer te geven. Is er een onderliggende visie op het vak? Op veel plaatsen in het boek zijn meningen hierover te lezen en ik sluit hoofdstukken veelal af met een 'per saldo'. Kan en wil ik echter meer zeggen dan dat? In het laatste afsluitende hoofdstuk geef ik mijn mening over zowel het vak als over mijn ervaringen met mijn eigen praktijk. Voorafgaande lijkt het echter zinnig de kern van mijn beeld over het beroep weer te geven. Het zal de lezer helpen de inhoud beter te plaatsen en te begrijpen.

Hoe kijk ik tegen dit beroep aan

Mijn praktijkomschrijving van het organisatieadvies vak luidt als volgt: *organisatieadviseurs zijn professionals die vanuit een brede beroepsdefinitie ingezet worden om vraagstukken in organisaties te helpen oplossen.*

Organisaties zijn per definitie complexe entiteiten, die proberen succesvol te zijn en te blijven in hun opereren. Daarbij loopt men soms tegen problemen aan die niet, of heel lastig, door eigen mensen zijn op te lossen. Gelukkig is er dan een goed ontwikkelde beroepsgroep, waar zeker de juiste professionals tussen zitten, die bij specifieke problemen kunnen helpen. Laten wij hen organisatieadviseurs noemen. Kern van het functioneren van deze lieden is dat men voor een specifieke problematiek voor een bepaalde tijd wordt ingehuurd als extern deskundige. Deze omschrijving sluit interimmanagers uit. Interims vervullen immers een rol in de structuur van de organisatie, zijn onderdeel van de hiërarchie. Zij kunnen zich overigens wel met dezelfde problemen bezighouden, maar vanuit een principieel andere positie.

Als rolypering spreek ik in het boek over 'oliemannetjes'. Als het even niet loopt zoals het moet of als er onderdelen zijn die niet meer goed functioneren, worden oliemannetjes ingeschakeld. Zo eenvoudig als deze omschrijving ook mag zijn, zo complex is het om als beroepsbeoefenaar goed te kunnen functioneren. Toepasbaar is de metafoor van de rijdende trein (de organisatie) waaraan wat mankeert. Als adviseur spring je erop en terwijl de trein doordendert moet je je weg vinden, het probleem analyseren, een oplossing verzinnen en die – als het even kan – ook nog implementeren. Dit vereist vele competenties, zowel vóór het op de trein springen (kan ik deze problematiek aan met de beperkte informatie?), tijdens het werk op de trein (hoe en met wie ga ik aan het werk?) en na afloop (hoe borg ik een blijvende oplossing?). Als adviseur moet je dit werk heel boeiend vinden om er met energie tegenaan te gaan, vertrouwen hebben in een goede afhandeling, flexibel veel verschillende situaties aan kunnen en een hoop zelfkennis hebben zowel qua beroepsmogelijkheden als qua persoonlijkheid. Stress is er bijvoorbeeld altijd. Heb je dat voldoende in bedwang als adviseur?

Over het beroep van organisatieadviseur is in de honderd jaar dat het beroep bestaat een hele bibliotheek aan literatuur verschenen. Daarbij wordt bijna altijd een specifiek aspect belicht en uitgediept. Er zijn veel aspecten, onder meer omdat het beroep kennis uit allerlei verschillende disciplines tapt. Uiteindelijk komt echter alles bij de individuele beroepsbeoefenaar

samen en is zij of hij degene die vis-à-vis bij de potentiële cliënt overtuigend en beargumenteerd de eigen toegevoegde waarde moet neerzetten. Het leek mij zinnig om een aantal kernthema's van het functioneren van adviseurs naast elkaar te zetten, die thema's van een compacte maar ervaringsrijke uitwerking te voorzien en op die manier een referentiekader voor vakgenoten neer te zetten. Mijn stelling is dan: 'dit zijn de aspecten waarop je keuzes moeten maken en die je in je functioneren mee moet nemen om een goede adviseur te worden, te zijn en te blijven.' Gezien de enorme variëteit in opdrachten en opdrachtssituaties zou het onprofessioneel zijn om te stellig te zijn in wat goed is en wat fout. Adviseurs moeten leren eigen keuzes te maken en de thema's waarop die keuzes zijn gebaseerd kennen en overzien. En het vereist ervaring, soms veel ervaring om dat te leren. In die zin is dit boek als een start, een inleiding te zien. Met daarnaast de casus van de feitelijke praktijk van een collega die veel in het vak heeft meegemaakt. Men kan zich daaraan spiegelen, zich afvragen of zelf andere keuzes gemaakt zouden worden, of juist op ideeën gebracht worden. Ik kijk tegen dit beroep aan als een ambacht dat vooral door het uit te oefenen en bij voortdurend te evalueren en te leren tot meesterschap leidt.

Hoofdstukken en samenhang

Zoals hierboven uitgelegd beoogt dit boek een breed overzicht over de meest relevante aspecten van het organisatieadviesberoep te geven. Omdat startende en nog wat minder ervaren adviseurs zeker een doelgroep zijn, lijkt het zinvol bij het begin te beginnen. Vandaar hoofdstuk 1. Wat is dit voor beroep? In het volgende hoofdstuk wordt een compacte beschrijving van de centrale casus van dit boek gegeven: mijn ervaringen door zo'n vijftig jaren heen in het beroep. Vervolgens wordt een aantal hoofdstukken gewijd aan kernelementen van de beroepsuitoefening van elke organisatieadviseur: focus in de beroepspraktijk, acquireren, rollen en rolkeuze, samenwerken. Hoofdstuk 7 geeft een impressionistisch beeld van de verschillende terreinen waarop geadviseerd wordt en de methodieken die daarbij worden toegepast. Hoofdstuk 8 is wellicht een wat vreemde eend in de bijt; door de boeiende ervaringen op dit vlak is er ook een hoofdstuk aan het werken in het buitenland gewijd.

Het boek vervolgt met de context waarin wordt gewerkt. De context is belangrijk omdat die in veel opzichten het functioneren van adviseurs beïnvloedt, zowel beroepsmatig als persoonlijk, zowel zakelijk als privé. Hoofdstuk 9 gaat in op de voor velen relevante vraag of zelfstandigheid te prefereren valt en zo niet waarom niet. In hoofdstuk 10 verdiepen we leven en werken van adviseurs in bureaus.

Hoe verhoudt zich het werken als gepassioneerd en altijd bezige organisatieadviseur met het leiden van ook een ander leven? Daarmee wordt gedoeld op familie, vrienden, hobby's, sport, bestuursfuncties, vrijwilligerswerk, enzovoort. Een voor velen kwetsbaar thema dat in hoofdstuk 11 aandacht krijgt.

Het laatste segment van het boek is gewijd aan leren en ontwikkelen. Er wordt inhoud gegeven aan de permanente noodzaak om up-to-date te blijven. Vervolgens wordt verder ingezoomd op de eigen ontwikkeling: hoe leer je als adviseur? En wat is een goede adviseur? Op deze laatste lastige vraag wordt geprobeerd toch wat antwoorden te geven. Tot slot is hoofdstuk 15 benut om te reflecteren, zowel op de eigen beroeps carrière als op de het vak.

Mocht men dat plezierig vinden, dan zijn de hoofdstukken ook zelfstandig te lezen, in die zin dat het voorgaande niet cruciaal is om het gebodene in een hoofdstuk te begrijpen.

1. Wat is dit voor beroep?

Ik geloof niet dat er een kind is dat organisatieadviseur wil worden. Daarvoor is het te abstract wat adviseurs doen. Voor veel mensen is dit een beroep waar men zich geen goede voorstelling van kan maken. Of men heeft één of twee heel specifieke ervaringen en hangt daar dan het hele beeld van deze professie aan op. "Jullie zijn toch van die dure jongens die mensen uit bedrijven gooiën." Of: "Jullie zijn het die opschrijven wat iedereen al weet, maar dat niet durven te zeggen." Strategie-adviseur Hans van Londen (van Horryng en de Koning en later Boston Consultants Group) heb ik eens in een kring van voornamelijk vakgenoten horen zeggen: "Wij hebben een 'hoerig vak' en dat zal altijd zo blijven." Kortom, het schort behoorlijk aan het publieke imago van dit vak en wij als uitoefenaars daarvan, doen er weinig aan om dat beeld bij te stellen. Het lijkt wel alsof we ons bij deze beeldvorming hebben neergelegd en weten dat er niet veel aan te doen is. Onderstaande column van een aantal jaren terug is daarvan een illustratie.

Alle adviseurs de deur uit!

In een uitzending van Buitenhof meldde premier Rutte dat hij niet toestond dat zijn ministers adviseurs inhuurden. "Geen opdrachten meer voor KPMG en McKinsey." "Dan hebben ze alle tijd voor het bedrijfsleven." Alsof de overheid geen nut heeft van het inschakelen van organisatieadviseurs!

De organisatieadviesbranche is inmiddels zo gewend aan dit soort generieke afwijzingen dat er niet of nauwelijks meer op wordt gereageerd. Uitspraken als deze zijn voor de bühne en de praktijk wijst uit dat het effect gering is. Ik maak me er elke keer weer boos over. Want de hele branche krijgt een negatieve zwaai en een stigma wordt bevestigd. Vooral journalisten hebben weinig met mijn beroepsgroep op. Als er al wordt geschreven, dan wordt er negatief geschreven. Met *Het Financieele Dagblad* als goede uitzondering. En natuurlijk komen adviseurs aan de beurt als het in de politiek over zuinig omgaan met overheidsgeld gaat. Door de jaren heen wordt altijd weer schande gesproken over de tarieven en ook over de absolute bedragen die de overheid aan adviseurs uitgeeft. Allemaal onzin. De branche behoort tot