

Organisatie-adviseurs

"Organisatie-adviseurs hebben een matig imago, maar de branche groeit als kool. (...) Nederland heeft waarschijnlijk de grootste adviesdichtheid van de wereld, een zwak punt van Nederland. (...) Nederlandse managers hebben sterk de instelling niet zelf hun problemen op te lossen maar er adviseurs bij te halen." Aldus enkele kernzinnen uit een recente column van Rost van Tonningen¹.

Is het werkelijk zwak van een directeur of manager om een adviesbureau in te schakelen? Waar ligt de 'raison d'être' van organisatie-adviseurs? Wat is hun toegevoegde waarde voor de opdrachtgever c.q. voor de Nederlandse economie?

Het verschil tussen een directeur en een adviseur is dat de een verticaal in één onderneming werkt, terwijl de adviseur zich horizontaal door verschillende ondernemingen beweegt. Door dat vrije bewegen kan de adviseur zich op deelterreinen specialiseren. Die specialistische ervaring kan hij of zij aanvullen met studie en methodevorming, die bij de volgende opdrachtgever kan worden ingebracht. Adviesbureaus zijn meer dan welke organisaties ook 'lerende organisaties' en in die zin zijn zij de vernieuwingskatalysator van de aanbodkant van de economie. Het veel gebruikte gezegde dat een adviseur net zoveel leert van een opdracht als de opdrachtgever is juist. Dit is geen zwakte van de adviseur, het is juist zijn taak. Het is dus vernieuwing waartoe organisatie-adviseurs op aarde zijn. Die vernieuwing kan zitten in het (helpen) aanbrengen van een nieuwe strategie, structuur en cultuur als de omstandigheden waarin de onderneming opereert zich wijzigen, maar ook in minder ingrijpende zaken als het invoeren van een nieuw logistiek systeem, een nieuwe calculatiemethode voor investeringsbeslissingen, of een nieuwe managementstijl die motiverender werkt voor medewerkers.

Als dit waar is zouden ondernemingen die niet vernieuwen ook geen adviseurs nodig hebben. Grosso modo is dit juist al zijn er altijd lopende zaken die specialistische assistentie vergen: het aantrekken van nieuwe managers, het verzorgen van opleidingen, fiscale, financiële en administratieve zaken, het fungeren als klankbord bij het opstellen van strategische plannen. Het zijn ook de managers van zich niet-vernieuwende ondernemingen die zich denigrend uitlaten over adviseurs en die je, soms snel daarna, voor de bijl ziet gaan. Verstandige managers weten wanneer ze op welke punten moeten vernieuwen en daar zoeken ze de competentste adviseur bij. Dat roept de vraag op waar hem de competentie van een adviseur in zit. Hier zijn drie terreinen aan te wijzen: vaktechnische kennis en ervaring, kennis van en ervaring met implementatieprocessen en gezag dat is ontleend aan naam en tarief van het bureau. Expertise is goed, maar de bureaus die een rapport uitbrengen waarin staat: a. wat er fout is, en b. hoe het wel moet, zijn weinig effectief, want met blauwdrukken verander je geen organisaties en zeker geen mensen. Wie werkelijk wil veranderen moet dus ook implementatiekennis inhuren, maar

zich realiseren dat implementatiekennis alleen eveneens onvoldoende is. Hierin zit de zwakte van veel bureaus: ze zijn goed in het een of het ander en niet in beide. Gezag van een bureau kan helpen maar de aanvaarding van een advies moet uit overtuiging komen en Rost van Tonningen kwalificeert terecht als zorgwekkend de ontwikkeling dat sommige bureaus zich als een kwaliteitskeur van managementbeslissingen laten gebruiken. Overheden kunnen daarover meepraten.

Welk bureau een directie kiest is een persoonlijke zaak. Sommige directies voelen zich veilig bij de keuze van een groot bureau, dat dan ofwel internationaal-onafhankelijk, ofwel nationaal-onafhankelijk, ofwel gekoppeld aan een accountantskantoor kan zijn, andere kiezen voor een gespecialiseerd bureau. In de financiële dienstverlening is er een soortgelijk onderscheid tussen de accountantskantoren en de fiscalisten. In alle gevallen zal men zich moeten overtuigen van de kennis en ervaring van de adviseur want men mag niet afgaan op alleen de goede naam en de omvang van een bureau.

Al met al is het geen zwak punt dat Nederland een hoge adviseursdichtheid heeft. Adviseurs kunnen ondernemingen en organisaties miljoenen opleveren en zij dragen op die manier, indirect, bij tot de concurrentiekracht en de economische groei van het vaderland. Dit effect kan ook worden bereikt in de vele (semi-)overheidssectoren die nog niet of nauwelijks gewend zijn aan het werken met adviseurs: instellingen in de gezondheidszorg, onderwijs, gemeentelijke en provinciale diensten, enzovoort. Hier zie je veel angst voor incompetent te worden uitgemaakt als je een adviseur inschakelt. Ten onrechte: het zijn juist de sterke managers die een sterk bureau inschakelen. Dat adviseurs een slecht imago hebben is maar ten dele waar; waar dat het geval is zegt het vaak meer over de (behoudende) manager dan over de (vernieuwende) adviseur.



J.G. Wissema

1. M.G. Rost van Tonningen, *Organisatie-adviseurs*, NRC Handelsblad, 14 maart 1992, blz. 18.