



Maatschappelijk verantwoord adviseren

Auteur: Rob Wagenaar

Ons vak vibreert mee met de maatschappij en haar ontwikkelingen, maar ook met trends en zelfs met modes. Het zou bijzonder zijn als dat niet zo was: we worden immers gevraagd door organisaties en leidinggevenden die hun wortels, hun voeding en hun bestaansredenen aan de maatschappij ontlenen. Als die maatschappij andere eisen gaat stellen, beweegt men mee en als het om "nieuwe" kennisgebieden gaat, dan denk je al snel aan het inhuren van die kennis, bijvoorbeeld via organisatieadviseurs. Mark van Twist, onze voorzitter, reflecteert in zijn bijdrage aan dit magazine over de grote vraagstukken waar wij in onze tijd mee te maken hebben. En hij vraagt zich af of wij daar als adviseurs niet een positie in moeten innemen. Toevoegen van "maatschappelijke betrokkenheid" aan onze gedragscode bijvoorbeeld. Onze professie zou meer moreel geladen, politiek ook en activistischer kunnen of moeten worden?

Hebben we dat al niet eerder gezien?

Mark gooit een steen in de vijver, die mij bekend voorkomt! L'histoire se répète, wat overigens helemaal niet betekent dat we er niks mee moeten. De cris de coeur van Mark doet mij terugdenken aan de roerige zeventiger jaren van de vorige eeuw waarin we ook de combinatie van sterke maatschappelijke stromingen en de vertaling daarvan in de opstelling van adviseurs zagen.

Het waren de jaren van emancipatie in velerlei opzichten. De flower power van de sixties werd vertaald in concrete nieuwe werkwijzen en structuren. De werknemersbetrokkenheid kreeg vorm via een geheel nieuwe wet op de ondernemingsraden. Medezeggenschap vertaalde zich ook in andere wijzen van organiseren en samenwerken in organisaties. Adviesbureaus namen dat over en vertaalden dat ook in nieuwe benaderingen in het vakgebied zoals: organisatieontwikkeling. Ikzelf

was enige tijd werkzaam bij De Galan & Voigt, adviseurs voor organisatieontwikkeling, opgericht in 1974. Spraakmakend was ook de vertaling die dat intern in het functioneren van sommige bureaus had. Het beroemde voorbeeld is de Nederlandse Organisatie Kring, NOK, een spin-off van Bosboom en Hegener, die letterlijk het hele personeel rond een ronde tafel zette, van secretariaat tot en met de bureauleiding, allemaal gelijk! Het was – met andere woorden – in die periode niet ongewoon dat je je als adviseur en als bureau profileerde met een maatschappelijke opvatting, soms ook zelfs politiek: wij zijn is een 'rood' bureau'.

Geprofileerd of niet

Of je als adviseur een profiel moet hebben, is nauwelijks een vraag. Wij allen hebben een – vaak vakinhoudelijk – profiel, wij zijn competent en ervaren op specifiek gebieden. Anders is het lastig opdrachten te verwerven en jezelf in een competitieve markt aan het werk te houden. Hoe meer profiel, hoe specialistischer je bent, hoe meer opdrachten je ook niet aankunt en dus ook niet krijgt. Een goed in de markt liggend profiel kan heel succesvol zijn. Maar soms is je profiel niet meer gevraagd, het is uit de mode, je 'kunstje' is overgenomen door internen of er zijn geen toepassingen meer voor. Als adviseurs proberen wij natuurlijk zo'n situatie te voorkomen. Het is de uitdaging van het vak en als zodanig bekend bij velen. De vraag is wel of profilering op maatschappelijke thema's wel zo anders is. Een bureau dat zich vooral bezighoudt met: duurzaamheid of klimaatbeheersing of de woningmarkt: het zijn ook inhoudelijke thema's waarop je competenties en ervaring verwerft en dan een plek in de adviesmarkt op dit vlak inneemt. Het wordt wellicht anders als je je op moraliteit en politieke stellingname gaat profileren. Hoe zou maatschappelijk betrokken advisering in de praktijk vorm kunnen krijgen?

'Het is een hoerig vak'

Ik weet het, het klinkt wat grof, maar ik zal deze quote niet snel vergeten. Ik denk 25 jaar of meer geleden zat ik in een kring van toen bekende adviseurs en het ging over het imago van het vak, ook toen al. De managing partner van een bekend Nederlands strategiebureau nam het woord en debiteerde met veel stelligheid: "Heren, het

organisatieadviesvak is een hoerig vak en dat zal altijd zo blijven." Het was even stil in de groep, maar niemand ontkende. De quote is lang blijven hangen bij mij, omdat het een kern van ons functioneren betreft. Je accepteert een opdracht van je klant, eventueel na lang praten en onderhandelen, en dan ga je er ook voor. Maar in dat accepteren zit hem de crux, immers niemand forceert jou om een opdracht te accepteren die je niet ziet zitten. En sterker: veel cliënten weten vaak vooraf heel goed waar jij staat als adviseur en waar ze je dus voor kunnen inhuren. Als cliënt en adviseur het eens zijn over de opdracht, dan mag je het vak "hoerig" noemen, maar dat is dan behoorlijk zinledig. Het gaat dus allemaal over eigen keuzes voor een specifieke maatschappelijke betrokkenheid en dus over een profiel waarmee je ook de markt opgaat. Want open zijn over je rugzakje als adviseur, lijkt mij vanuit de gedragscode en verantwoord ethisch opereren een must. Om halverwege een opdracht voor de draad te komen met je afkeer voor koeienmelk bij je cliënt, een melkverwerker, staat haaks op een vertrouwensrelatie. Zeker als je die mening ook een rol wil laten spelen in je opdracht. Het is dus zeer aan de orde om je vooraf te verdiepen in je cliënt en of je met zijn wijze van werken, zijn producten en diensten en zijn relaties, eigenaren akkoord kan gaan. Er kan natuurlijk lopende de opdracht onvoorzien van alles gebeuren. En mogelijk stuit jou dat zo tegen de borst dat je niet verder wilt met de opdracht. In een goed gesprek met de opdrachtgever moet je dat kunnen uitleggen. Ik zekere zin wijkt dat ook weer niet af van een situatie waarin de opdrachtcondities geen zinvol werk meer mogelijk maken en je de opdracht wilt stopzetten.

Maatschappelijke betrokkenheid: willen we dat?

Hoewel het heel aantrekkelijk lijkt om door generieke uitspraken onze maatschappelijke betrokkenheid als adviseurs te gaan uitventen, heb ik daar toch wel moeite mee. Het engagement met de grote maatschappelijke vraagstukken van deze tijd, lijkt mij toch vooral een keuze die ieder van ons zelf moeten maken. En als dat vertaald kan worden in een professioneel aanbod op de adviesmarkt is dat natuurlijk geweldig. Met een fors aantal nieuwe organisaties en allianties lijkt er bovendien veel werk te ontstaan, dat op ons lijf geschreven is: wij

helpen de organisaties die doelstellingen hebben die ons aanspreken om beter te functioneren. Er is niets tegen een maatschappelijke profilering zoals ik hierboven beschreven heb uit de zeventiger jaren. Ook hierbij geldt: wees er open over en beschouw het als jouw profiel of van jouw bureau in de markt. Moeten we als adviseurs en /of als Ooa ook laten zien dat wij maatschappelijke betrokkenheid hebben? Voor mij is dat een heel ander topic. Buiten kijf staat wat mij betreft het aanpakken van zeer selectieve en daarmee voor velen zeer onterechte beelden en oordelen over ons vak. Het boek van Mariana Mazzucato is daar helaas een voorbeeld van. Met de grote diversiteit in de vakbeoefening zullen er overigens altijd zorgelijk opererende collega's zijn, die zeker niet passen in onze zorgvuldig opgebouwde Ooa/CMC - set van vakregels en codes. Het toevoegen van 'maatschappelijke betrokkenheid' aan onze gedragscode zouden we kunnen overwegen, maar ik zie dat alleen waarde toevoegen als we dat kunnen operationaliseren. Hoe gaat dat in de praktijk werken? En overlapt dat dan niet met alle andere uitgangspunten en waarden die we al hebben?

Wat kunnen we wel doen!

Het zou een goed idee zijn, als we als beroepsgroep, als Ooa een bijdrage kunnen leveren aan de grote vraagstukken van deze tijd. En dus proactief, in welke vorm dan ook, naar buiten treden met een

toegevoegde waarde vanuit ons vakgebied. Ik zie een Ooa werkgroep van enthousiaste vakgenoten dat wel doen, zelfs als daar geen geld mee te verdienen valt.

De programmering van de activiteiten van de Ooa is een ander gebied waarop best een maatschappelijke nek uitgestoken kan worden, zonder daarmee dwingend te zijn voor de leden. De Ooa zal zijn veelal zzp-leden van zich vervreemden als we de vakuitoefening te nauw gaan begrenzen.

Een 3e veld waarop ik mogelijkheden zie, is het communiceren over cases van leden, waarin maatschappelijke elementen een nadrukkelijke rol spelen.

Ten slotte moet ik bekennen dat ik in mijn lange jaren in het vak hoogst zelden voor dilemma's heb gestaan waardoor ik continuering van het werken voor deze klant uit ethische of maatschappelijke overwegingen niet meer voor mijn rekening kon nemen. Misschien is dat mijn witte vlek. Via interview, een 4e optie, zou ik wel eens willen verkennen hoe ik en mijn collega's hiermee omgaan. En wellicht ontstaat er dan een veel activitischer beeld van mij en onze beroepsuitoefening.

Fijn dat onze voorzitter zijn steen in de maatschappelijke vijver heeft gegooid!



Rob Wagenaar

Bewust veelzijdig professional: adviseur, trainer, coach, facilitator en ondernemer. Actief als mentor en coach van professionals. Architect van intensive, organisatie brede veranderingstrajecten. Profit, not for profit en overheid. Mensen waarderen zijn betrokkenheid, humor en scherp inzicht. Wagenaar werkt met allerlei soorten groepen in organisaties, leidt werkconferenties met bestuursraden en managementteams, coacht, ontwikkelt en trekt opleidingen voor leidinggevend en professionals. Oprichter van WagenaarHoes organisatieadvies (1987) en vele jaren partner van dit bureau. Voormalig voorzitter van de Orde van organisatiekundigen en - adviseurs, de Ooa en vicepresident van the International Council of Management Consulting Institutes, de ICMCI. info@robwagenaar.nl