

Tweeluik over intern adviseren deel 2

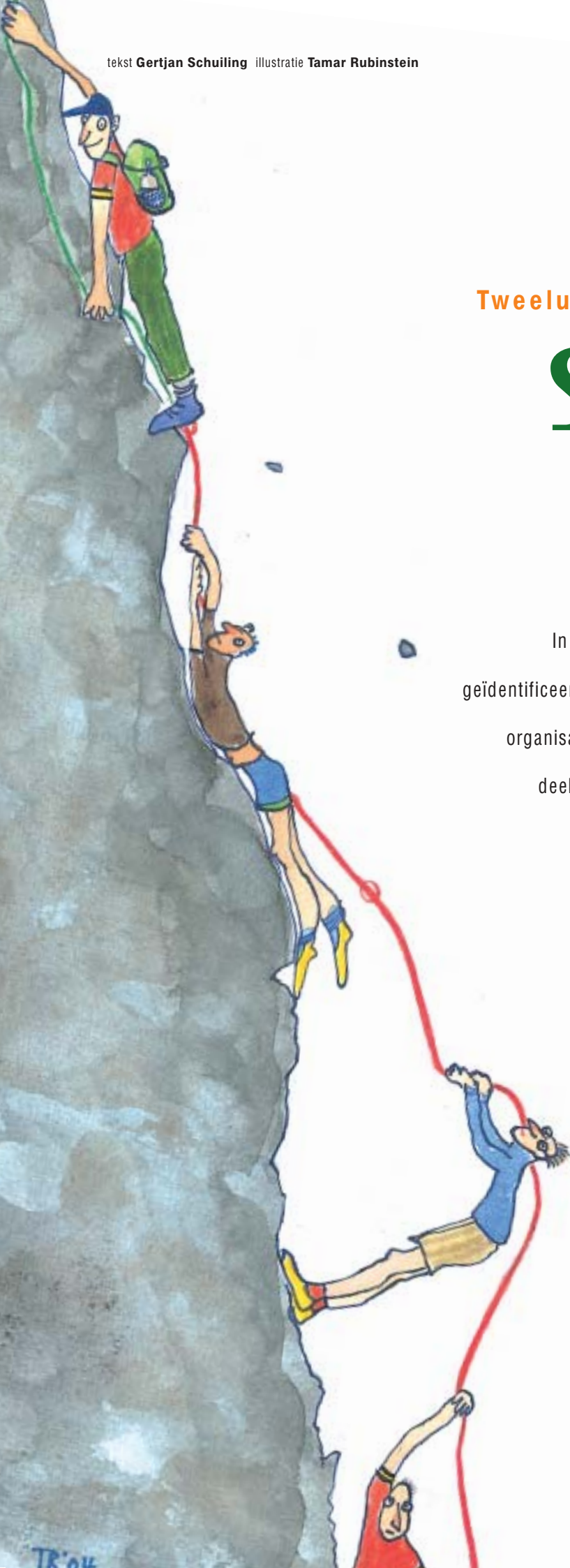
Speler en speelbal

In het eerste deel van dit artikel zijn drie competenties geïdentificeerd die de interne adviesrol waardevol maken voor de organisatie: verbinden, schakelen en duikelen. In dit tweede deel wordt de competentie schakelen verder uitgewerkt.

Ook worden de condities besproken waaronder de voordelen en competenties van de interne adviseur tot bloei kunnen komen.

Omdat de interne adviseur deel uitmaakt van het krachtenveld waarin hij adviseert, moet hij schakelen. Dus perspectieven van meerdere partijen verwerken. Schakelen gaat over in verbinden als hij de verschillende partijen helpt elkaars perspectieven beter te verstaan. Hier volgen enkele vuistregels voor schakelen.

1. Realiseer je vooraf de ongelijktijdigheid van de discussies op de verschillende niveaus. Als de adviseur op hoger niveau heeft deelgenomen aan de inhoudelijke voorbereiding van een project en de cliënt niet, begint de adviseur het contact met gevormde overtuigingen, terwijl de cliënt nog alleen vraagtekens heeft. De adviseur moet dan 'terugschakelen'. In het omgekeerde geval dat de opdrachtgever wél en de adviseur níet op het hogere niveau heeft geparticipeerd, moet de adviseur 'opschakelen'.
2. Realiseer je vooraf wie het initiatief neemt tot de relatie: de cliënt, jij of een derde (bijvoorbeeld een hogere



manager). Het is de taak van de adviseur de cliënt een keuze te laten maken over vragen als: wil ik met hem samenwerken, wil ik dat hij mij helpt? Daarbij is zijn zorg: 'Hoe gaat de adviseur om met mijn angst als ik toegeef dat ik faal als ik openlijk om hulp vraag?'

3. Sta vooraf stil bij de vraag of je zelf zin hebt in de klus. Bijvoorbeeld of deze opdracht jou waard is? Wat wil je er voor jezelf uithalen? Deze vragen worden zelden aan de orde gesteld. De externe denkt aan zijn omzet, de interne heeft zijn loyaliteit. Beiden moeten letten op waar de macht zit, welke relatie je hebt met de macht en hoe je die inzet. Maar zorg ervoor dat de relatie tot de cliënt nooit alleen gebaseerd is op jouw relatie tot de macht. Dat is drijfzand. Adviseren op eigen kracht en ter versterking van de eigen kracht, is het enige dat stevigheid biedt.
4. Maak eerst verbinding met de ander. Op welk niveau communiceert de cliënt? Als er verbinding is, kun je gaan leiden.
5. Respecteer de cliënt in zijn rol en verplaats je in zijn zakelijke perspectief. Wat is zijn klantenkring, wat is zijn visie op de bediening van zijn klanten? Werk met een organisatie-model dat de business als uitgangspunt heeft. Creëer win-win situaties. Haak in op operationele vragen en til deze naar een hoger niveau.
6. Zodra er een relatie is, kun je gaan graven en confronteren. Eerst de inhoud: mensen helpen om energie vrij te maken om door onzekerheid heen te gaan. Pas gaan coachen na het dal. Een relatie ontwikkelen, is ook jezelf ontwikkelen. Alles wat je in de relatie tegenkomt, is materiaal voor persoonlijke reflectie.
7. Houd je probleemdefinitie open tot je meerdere actoren en hun perspectieven hebt leren kennen. Anticipeer op de gezichtspunten van anderen.

Het ligt niet alleen aan het handelen van de interne adviseur of hij succesvol is of niet. Er komen ook condities bij kijken die voor grootste deel gegeven zijn en voor een klein deel door de adviseur te creëren.

Conditie 1: verticale integratie van de adviesfunctie

Het is onvoldoende als de interne adviseur veel werk heeft en tevreden klanten. Als hij het hele systeem wil 'spiegelen', dan heeft hij ook een verbinding met de top nodig. De conditie is dus dat de top van de onderneming of instelling de organisatie als een kritische succesfactor erkent voor het realiseren van de strategie en oog heeft voor de harde en zachte componenten van de organisatie (structuur, procescapaciteit, human resource praktijken en systeem van prestatiemanagement).

Men realiseert zich mogelijk zelfs dat er zonder een diepgaande vernieuwing van de organisatie geen toekomst is. Vanuit dit oogmerk heeft men een interne adviesfunctie ingericht. De top betreft de adviseur bij haar eigen organisatie-discussies opdat hij de ontwikkelde visie mee kan uitdragen in de organisatie. Lagere managers zijn bevoegd op hun

eigen condities adviesrelaties aan te gaan met de interne adviseur. De top wil leren van de ervaringen van de interne adviseur. Er komt een leerkringloop op gang waarin zowel het organisatieontwerp als het beeld van de organisatie-aliteit kan worden bijgesteld.

De adviseur is klantgericht, maar manoeuvreert ook strategisch. Hij beseft dat de organisatie een hiërarchie heeft en dat hij in de top sponsors nodig heeft om de interne adviesfunctie in stand te houden en richting te geven.

Conditie 2: de manager van de adviseur

Een tweede conditie is hoe de baas van de adviseur(s) zijn rol invult. Hij neemt deel aan de organisatiediscussies van het management. In discussies in managementteams weet hij organisatievraagstukken te vertalen in adviesopdrachten. Hij speelt de interne adviseur in beeld voor prominente projecten. Hij daagt de adviseur uit de vraagstukken op te pakken waarmee de top worstelt. Hij bevestigt de adviseur in zijn kracht, maar stimuleert hem ook over onzekerheden heen te stappen en goed zichtbaar te zijn voor het topmanagement.

Hij beschermt de adviseur tegen uitingen van ongenoegen als de adviseur op zijn beurt onzekerheid bij managers oproept. Verder verstaat hij de kunst gevechten over territoria zo te voeren dat de adviseur geen onderdeel wordt van de stammenstrijd en zichtbaar blijft als iemand die staat voor de organisatie als geheel.

De adviseur op zijn beurt laat zich uitdagen en beschermen, zorgt ervoor dat zijn baas een reëel beeld heeft van zijn kwaliteiten en van de waardering van zijn klanten, en leidt zijn baas zo nodig op in de spelregels van het adviesvak (verschil tussen lijn- en opdrachtverantwoordelijkheid; niveaus van opdrachtgeverschap; wel deelnemers, geen pottenkijkers).

Conditie 3: samenwerking met externen

Het management onderkent de voordelen van samenwerking tussen externe en interne adviseurs en schakelt waar mogelijk beiden in. De externen worden geselecteerd op de mate waarin zij een aanvulling bieden op de cultuur van de organisatie en op de expertise en stijl van de interne adviseur(s). In het adviestraject beoogt men synergie tussen beide.

De interne adviseur speelt een prominente rol in de selectie van externen. Niet alleen omdat hij er straks mee moet samenwerken, maar vooral omdat hij kan beoordelen of de adviseur kwaliteit of broddelwerk biedt. Het management mag van de interne adviseur verwachten dat hij het vak dusdanig beheerst dat hij het kaf van het koren weet te scheiden.

De interne en externe adviseur interpreteren de uitnodiging tot samenwerken als een teken van vertrouwen en een kans om iets bijzonders van de opdracht te maken. Beiden zijn bereid van elkaar te leren en elkaar feedback te geven, zonder elkaar te beconcurreren.

Conditie 4: continu leren

De conditie is dat de organisatie en de top in het bijzonder het belang erkent van continu leren over organiseren en leidinggeven. Het management investeert daar tijd en geld in en verwacht een bijdrage van de interne adviseur.

Het management evalueert op gezette tijden samen met de direct betrokkenen over hoe een organisatieverandering heeft uitgepakt. De evaluatie beoogt vast te stellen wat wel en niet is bereikt (en welke nieuwe initiatieven nodig zijn), en wat in de aanpak goed heeft gewerkt en wat niet (en welke nieuwe aanpakken dus ontwikkeld moeten worden).

De adviseur ontwikkelt en update zijn toolkit voor, tijdens en na elk project. Delen daarvan zijn des adviseurs, maar waar bruikbaar stelt hij managers zijn tools ter beschikking. Sommige daarvan worden een standaard voor ieder in de organisatie.

Voorts zorgt de adviseur ervoor dat zijn vakkennis op peil blijft door deel te nemen aan netwerken met collega's in andere bedrijven, met hen gezamenlijke projecten te initiëren, trainingen te volgen, literatuur bij te houden, en bureaus te volgen door contacten en websites bij te houden. Ook ontwikkelt hij continu zijn zelfkennis door te reflecteren op ervaringen en zich professioneel te laten coachen. Hij draagt bij aan de ontwikkeling van het vak door presentaties te houden en artikelen te schrijven over nieuwe vragen en leerzame casussen.

Voorbeeld 1:

het ontbreken van verticale integratie bij DSM

Bij de integratie van Gist-brocades in DSM, in 1998, besluit de HR-discipline een splitsing aan te brengen tussen beleid en dienstverlening. Corporate Human Resources (CHR) doet beleidsontwikkeling en executive development. Het nieuw opgerichte Center of Management Services (COMS) heeft als taak kostenneutraal diensten te verlenen aan business

groups en hoofdkantoor op het gebied van recruitment, functiewaardering, training en managementconsultancy.

Vlak na de oprichting van COMS krijgt Corporate Human Resources een nieuwe directeur. Hij wil recruitment en functiewaardering voor topfuncties weer centraal geregeld zien. De directeur COMS voelt er niets voor zo snel al weer activiteiten terug te geven. Er ontstaat mede door dit conflict geen onderlinge betrokkenheid en synergie tussen de beleidsmakers en de dienstverleners.

De directeur CHR wint uiteindelijk. De directeur COMS wordt overgeplaatst naar een andere afdeling en COMS krijgt een interim manager. Dan ontstaat een discussie over de ophanging van COMS, die zich al snel toespitst op het bestaansrecht van consultancy.

De consultants menen sterk te staan omdat zij gemiddeld genomen een volle opdrachtenportefeuille hebben. Uit klantenevaluaties van projecten blijkt bovendien grote waardering, ook van business group directors. Toch onzeker geworden door het verdwijnen van de directeur COMS voeren de consultants vele strategiediscussies, gericht op en samen met de business groups, echter niet op en met het hoofdkantoor. Men wil een marktgerichte unit zijn en niet geïdentificeerd worden met het hoofdkantoor.

Anderzijds ziet men ook dat er op meer corporate beleidsterreinen adviesachtige functies bestaan en steeds nieuwe ontstaan, en dat de vorming van een aan het hoofdkantoor gelieerde adviesgroep ook een optie is. Maar welke corporate functie zou hiervoor als sponsor benaderd kunnen worden?

Met het hoofdkantoor wordt deze vraag niet echt verkend, omdat de adviseurs onderling verdeeld zijn over de kwestie onder wiens vlag zij willen opereren. De ene adviseur voelt zich thuis in de HR-discipline, een andere in de productiediscipline, weer een andere in de strategiediscipline.

'De interne adviseur moet het krachtenveld kennen en daar strategisch in opereren'

Hoeveel interne adviseurs zijn er nog?

Er zijn weinig data beschikbaar over het aantal interne adviseurs. De Ooa meldt dat van de dertien leden 85 procent extern en 10 procent intern adviseur is. Het is echter aannemelijk dat Nederland veel meer dan honderddertig interne adviseurs kent. Deze zijn ongelijkmatig over de bedrijfstakken verdeeld. Nauwelijks nog in de industrie, veel bij de banken en de overheid. Ik baseer dit mede op de deelname aan de SIOO-module De intern adviseur, die draait

om bedrijven die in hun interne adviseur investeren. Het betreft adviseurs in ruime zin: personeelsadviseur, organisatieadviseur, beleidsadviseur, P&O-adviseur, beleidsmedewerker kwaliteitszorg, opleidingsmanager, ICT-consultant. In de meer strikte betekenis kent bijvoorbeeld het ministerie van Financiën zes à zeven organisatieadviseurs.

Daar komt bij dat geen van deze corporate afdelingen staat te trappelen om er een adviesgroep bij te krijgen. Het ontbreken van corporate interesse en het onvermogen van de adviseurs een corporate inbedding te ontwikkelen, leidt in 2002 tot het einde van de consultancy groep. Blijkbaar zijn de adviseurs onvoldoende in staat geweest de competentie 'verbinden' op hun eigen positie toe te passen. Mogelijk ook was hun opstelling naar de business groups er te veel één van servicing in plaats van advisering.

Voorbeeld 2: vermalen worden in het gevecht om de verticale integratie bij de Rabobank

De interne adviseur is niet alleen speler maar ook speelbal, bijvoorbeeld in de relatie centraal-decentraal. Neem de Rabobank. Die kende een groep van 25 consultants verandermanagement als onderdeel van de afdeling Implementatie. In de periode 2001-2002 doet zich de volgende dynamiek voor.

1. De leiding van Rabobank Nederland eist betere prestaties van de lokale banken.
2. De lokale banken pareren de prestatiedruk door ook van het hoofdkantoor betere prestaties te eisen ('kleiner', 'goedkoper', 'slagvaardiger').
3. Door dit alles heen speelt een discussie over het bestuursmodel. De lokale banken eisen de eindverantwoordelijkheid. Zij zijn immers als lid van de coöperatie de opdrachtgever voor Rabobank Nederland en tegelijkertijd ook de afnemer van de diensten.
4. Dit leidt tot een krachtenspel, waarin de Raad van Bestuur uiteindelijk beslist tot een reductie van 211 fte's bij centraal, onder wie alle 40 fte's van Implementatie. De groep Verandermanagement legt het loodje.

De competentie 'verandermanagement' blijft men echter belangrijk vinden. Zo worden vijf adviseurs opgenomen in het veranderprogramma Fast. Zij rapporteren direct aan de programmamanager.

Voorbeeld 3: met steun van de manager weer terug op de kaart

De interne adviseur organisatieontwikkeling treedt op 1 september 1992 bij Gist-brocades in dienst, na een kleine vijf jaar als externe adviseur te hebben gewerkt en onder meer de shift supervisors van een olieraffinaderij te hebben getraind.

Binnen drie maanden zit hij als projectleider aan tafel met de top, na een heftig conflict tussen de top en het externe adviesbureau dat al twee jaar een intensief veranderprogramma heeft begeleid. Het plan van de corporate directeur P&O om drie interne adviseurs aan te stellen sneuvelt op het kostenargument.

De nieuwe interne adviseur staat er alleen voor, maar heeft wel het hele speelveld ter beschikking. Hij maakt alle discussies over het nieuwe organisatiemodel mee. De stap van supervisortraining naar concerndirectie is echter te groot

om op dat niveau mee te blijven spelen. Hij duikelt van de kaart aan de top en trekt meerdere jaren de organisatie in om adviesopdrachten te doen op alle mogelijke niveaus en vakgebieden.

Verrijkt met deze ervaring en sterk uitgedaagd door zijn manager keert hij terug in het gezichtsveld van de top om op concernniveau weer projecten te doen. Hij herstructureert het concernoverleg in de HR-discipline, bouwt de eerste internationale in-company training voor high potentials, begeleidt de splitsing tussen beleid en service op het gebied van ICT en helpt mee activiteiten te ontwerpen voor de culturele integratie van het management van Gist-brocades en van DSM.

Tot slot

De interne adviseur heeft objectieve condities nodig om de mogelijkheden van zijn rol te kunnen verwezenlijken. Hij heeft daarop ook enige invloed door de mate waarin hij zijn eigen competentie ontwikkelt. Deze stelling roept weer nieuwe vragen op als 'hoe herken je ongunstige condities' en 'hoe oefen je daar invloed op uit?'.

Ik hoop dat dit artikel ertoe bijdraagt dat over deze vragen nieuwe reflectie ontstaat en dat andere adviseurs zich gestimuleerd voelen hun ervaringen en inzichten door middel van publicaties te delen. De interne adviseur moet het krachtenveld kennen en daar strategisch in opereren. Maar vooral ook moet hij zijn eigen kracht leren kennen en weten in te brengen. Over de vraag hoe hij dat op een manier kan doen dat hij wezenlijk bijdraagt aan het aanpassings- en leervermogen van de organisatie valt nog veel te leren. ■

Gertjan Schuiling is zelfstandig adviseur Organiseontwikkeling en onderzoek in Amstelveen. gertjan.schuiling@planet.nl

