



**Tweeluik over intern adviseren deel 1**

# Hoe sneu is de interne adviseur?

De rol van intern adviseur is leuk en spannend. Moeilijk ook, en waardevol voor de organisatie en de adviseur zelf. Het oorspronkelijke beeld van de sneue interne adviseur en de superieure externe adviseur is aan het vervagen. Het wordt zelfs omgedraaid. En nu de externe adviseur buiten de deur wordt gehouden, ontstaat er meer ruimte voor de interne.

**D**at is althans mijn ervaring na tien jaar intern adviseurschap. De afgelopen drie jaar heb ik bij SIOO een nieuwe cursusmodule opgezet over die interne rol en heb daarbij toegewijde interne adviseurs leren kennen. Zij genieten ervan deel uit te maken van de organisatie die zij adviseren, de mensen en de wegen te kennen en met hun vaardigheden op het gebied van organisatiekunde en verandermanagement een unieke bijdrage te kunnen leveren. Hun zorg is echter dat de interne rol bijzondere mogelijkheden biedt die te weinig worden benut en waarover te weinig kennis is ontwikkeld. Dat komt omdat een bepaald beeld van de externe adviseur zo dominant is. Het gaat om het beeld van de adviseur die gemakkelijk op hoog niveau binnenvliegt en met zijn abstracte modellen even eenvoudig hoog over de problematiek heen tuurt. Veel topmanagers betalen daar graag een toptarief voor, vooral als de topadviseur zijn gezag ontleent aan het feit dat hij tevens gesprekspartner is van topmanagers van tien andere bedrijven. Daar steekt de interne adviseur die zich twee of drie niveaus lager in de hiërarchie bevindt wel erg armoedig bij af. 'Als die interne adviseur echt wat kon, zat hij allang extern' is dan al gauw de gedachte. Dus werden de interne adviesafdelingen geoutsourced.

Het beeld strookt echter niet met de realiteit. Veel interne adviseurs hebben tegenwoordig het vak geleerd als externe adviseur. Zij ervaren de interne positie als een verrijken- de vervolgstap. We zien nu een kentering, allereerst bij de rijksoverheid, waar managers weer wat dapperder worden, gesteund door een regeringsbeleid dat de kosten en afhankelijkheid van externe adviseurs wil terugdringen. Was het vroeger 'Laten we er iemand van buiten bijhalen', dan is het nu 'Hoezo, kunnen we dat zelf niet?'. De interne adviseur krijgt daardoor de kans te laten zien dat hij het op zijn manier ook kan. Zij krijgen thans meer werk, en ook meer trots.

### Ander beeld

De wens een ander beeld van het adviesvak te geven, heeft mij ertoe gebracht intern adviseren als een vak apart neer te zetten. Dat is een schromelijke overdrijving, want intern of extern adviseren zijn slechts twee verschillende posities van waaruit hetzelfde vak wordt uitgeoefend. Deze formulering biedt echter het nodige tegenwicht in een situatie waarin het vak overwegend belicht wordt vanuit de externe positie. Zo stellen Keuning, Eppink en De Caluwé (2002: 52) dat de interne adviseur niet (echt) onafhankelijk is ten opzichte van zijn organisatie. Tegenover dit minpunt noemt men dan de specifieke kennis van zijn organisatie als pluspunt. Aangezien men de onafhankelijkheid als wezenskenmerk van het adviseren heeft gedefinieerd, is de strekking van een dergelijke paragraaf dat de interne eigenlijk niet echt een adviseur is, maar soms toch wel nuttig.

Laten we het eens omdraaien en belichten hoe de interne adviseur zijn specifieke organisatiekennis kan inzetten, en tegelijk de afhankelijkheid hanteerbaar kan maken. Dan komen drie competenties naar voren die de interne adviseur

van waarde maken voor zijn organisatie: verbinden, schakelen en duikelen. Met deze competenties creëert hij een ontwikkelingshefboom voor zijn organisatie. Hij doet aan *client leverage*. Dit staat tegenover het *partner leverage* model van de grote adviesbureaus waarbij de partner zich verrijkt op kosten van de klant en de junior medewerkers. Nu partner leverage in diskrediet is geraakt (Strikwerda, 2003) kunnen mogelijk ook externe adviseurs hun voordeel doen met deze competenties. Het zijn competenties die een adviseur wel moet ontwikkelen wil hij tegenwoordig succesvol zijn.

### Plaatsbepaling

We nemen een algemene definitie als uitgangspunt. Managementadvies is een onafhankelijke professionele adviesdienst die managers en organisaties helpt bij het bereiken van het doel en de doelstellingen van de organisatie. Managementadvies heeft in het bijzonder vier oogmerken: het oplossen van managementproblemen, het identificeren en pakken van nieuwe kansen, het bevorderen van leren en het implementeren van veranderingen (Kubr, 1996: 8).

Hierbinnen kunnen we drie soorten activiteiten onderscheiden die adviseurs verrichten: adviseren, servicen en managen (zie de tabel). Terwijl bij servicen probleem en aanpak bekend zijn, is bij het adviseren het probleem niet (helemaal) helder en staat er ook een vraagteken achter de aanpak. De opdrachtgever kan dit doorhebben of juist de steun van de adviseur nodig hebben om er zich ten volle van bewust te worden dat zijn probleemdefinitie ontoereikend is of dat de hem vertrouwde aanpak niet meer werkt.

Tabel: Onderscheid tussen managen, servicen en adviseren (Gert Wijnen, 2002)

Managen	Servicen	Adviseren
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ervoor zorgen</li> <li>• partijdig</li> <li>• gegeven opgave</li> <li>• meningen</li> <li>• overnemen</li> <li>• tijd plannen</li> <li>• regelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bedienen</li> <li>• afhankelijk</li> <li>• gegeven behoefte</li> <li>• feiten</li> <li>• leveren</li> <li>• tijdsdruk</li> <li>• klussen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spiegelen</li> <li>• onafhankelijk</li> <li>• open vraag</li> <li>• ideeën</li> <li>• samen werken</li> <li>• tijd nemen</li> <li>• klant laten werken</li> </ul>

Waar de externe adviseur zijn rol rond één type activiteit kan profileren – eventueel per klant en opdracht anders - staat de interne adviseur voor de opgave deze drie activiteiten binnen één organisatie te combineren. En het aparte van zijn adviestaak is dat hij een manager of managersgroep vaak al ergens mee ziet worstelen nog voor deze een adviesvraag heeft gesteld. Komt het dan tot een adviesvraag, dan dient de interne adviseur ook de mentale onafhankelijkheid te hebben om zijn eigen waarnemingen en inzichten daadwerkelijk te gebruiken en de druk te weerstaan die uitgaat van de verwachtingen en de opdrachtformulering van de klant. Hij kan dan een wezenlijke rol spelen in de probleemdefinitie

van de opdracht. Ik ga er dus van uit dat materiële en sociale afhankelijkheid niet per definitie ook mentale afhankelijkheid met zich meebrengt. Moderne bedrijven verlangen van hun medewerkers een onafhankelijke opstelling, gebaseerd op vakkenis en persoonlijke stevigheid. De interne adviseur is één van die interne professionals.

### Voordelen afhankelijkheid

De interne adviseur maakt deel uit van de organisatie waaraan hij adviseert. Wat zijn hiervan de voordelen?

Het eerste voordeel is dat de interne adviseur er belang bij heeft dat het goed gaat met het bedrijf. Dit levert een extra motief op om adviesprojecten te initiëren en tot een goed einde te brengen.

Het tweede voordeel is dat de interne adviseur ervaring opdoet als deelnemer van het systeem. Dit maakt het hem mogelijk ruimte te creëren voor ervaringen die ten onrechte geen aandacht krijgen en behulpzaam te zijn bij het organiseren van leerprocessen hier rondomheen.

Het derde voordeel is dat de interne adviseur commitment heeft met de organisatie. Hij verlaat de organisatie niet zo snel als het moeilijk wordt en zal conflicten met zorg uitkiezen en managen.

Het vierde voordeel is de interdependentie tussen de problemen in de organisatie. De interne adviseur kan alle projecten beschouwen als onderdelen van één groot veranderprogramma. Hij bouwt hiermee een relatienetwerk op en een toenemend inzicht in de onderliggende problemen van de organisatie. Dit voordeel is onderkend in de internationale literatuur.

*'Internal consulting is often thought to be more appropriate for problems that require a deep knowledge of the highly complex internal relations and constraints in large organizations.'* (Kubr, 1996: 41)

De interne adviseur moet zelf kunnen werken met deze complexe interne relaties en beperkingen. Dit dwingt hem steeds vanuit een ander perspectief naar het hele systeem te kijken, en toch consistent te blijven omdat hij in het ene project wordt geconfronteerd met de uitkomsten van het andere project. Dit geldt zowel technisch-inhoudelijk als relationeel.

Op deze wijze krijgt de interne adviseur inzicht in de problematiek en veranderbaarheid van het systeem als geheel ('the whole system'). De specifieke organisatiekennis die hij zo opbouwt, heeft voordelen bij elk nieuw project: hij kent de organisatie en kan dus volstaan met een korter voortraject dan de externe adviseur. En wanneer de opdracht is afgerond kan hij bijdragen aan consolidatie en leren: wat gaat goed, wat niet, wat is duurzaam, wat een bevestiging. Er zijn ook voordelen over de projecten heen: zorgen dat het organisatieconcept helder en consistent blijft, ook al wil elke nieuwe externe adviseur in elk nieuw project zijn eigen modellen en begrippen in de organisatie introduceren.

De interne adviseur kan nog een stap verder gaan door

de onderliggende problemen van de organisatie zichtbaar, bespreekbaar en oplosbaar te maken. Het gaat hierbij om onderliggende problemen die de managers liever uit de weg gaan omdat ze lastig zijn en moeilijk oplosbaar. Vanuit zijn specifieke organisatiekennis kan de interne adviseur nieuwe opdrachten beoordelen op de kans om aan een onderliggend probleem te werken. Vervolgens kan hij gaan schakelen met de opdrachtgever om relatie en probleemdefinitie diepgaander te ontwikkelen. Wanneer dat lukt, heeft de interne adviseur de tijd van zijn leven. Op zo'n moment lijkt extern adviseren zelfs een wat sneu beroep, omdat de externe bijna niet bij die echte organisatieproblematiek kan komen. Die echte problematiek is wat de problemen doet voortbestaan, ook al vindt veranderprogramma na veranderprogramma plaats, wisselen de consultants of treedt er zelfs een geheel nieuw management aan.

Bovengenoemde voordelen gelden voor een deel ook voor de externe die zich opstelt als participierend adviseur. Als men dit onderkent, zijn we waar we mijns inziens wezen moeten: de externe is niet het lichtende voorbeeld waar de interne zich aan moet meten. De interne heeft zijn eigen bijdrage te leveren, zowel aan de organisatie als aan het vak.

### Nadelen

Volledigheidshalve moeten we ook de nadelen van afhankelijkheid benoemen. De interne adviseur heeft de verschillende petten van manager, dienstverlener en adviseur op en loopt de kans dat die petten tegen elkaar worden uitgespeeld. Daarbij speelt sneller de dreiging dat je wordt ingepakt. En klanten kunnen gemakkelijk naar de baas van je baas lopen. De interne adviseur hoort er ook niet echt bij. Je bent wel iemand van hetzelfde bedrijf, maar toch ook weer niet iemand van 'de business'. De interne adviseur verkeert bovendien steeds in dezelfde kringen en zit al snel vast aan het stempel dat hij krijgt opgedrukt. Daar komen bijbehorende opdrachten uit voort en word je niet meer gevraagd voor iets anders. Sommige klanten raken zo met hun interne adviseur vertrouwd dat ze woordelijk kunnen uittekenen welke interventie hij over vijf minuten gaat plegen.

Al deze punten maken het van belang dat de adviseur in de relatie met zijn opdrachtgevers ruimte weet te verkrijgen en te gebruiken. Klein detail: ik ken een interne adviseur die op zijn visitekaartje geen functietitel heeft vermeld. Volgens hem is dat geen verlegenheid, maar handigheid: je laat je niet vastpinnen op een titel als 'ICT-adviseur' of 'management consultant'. De klant heeft met jou als persoon te maken en in die concrete klantrelatie vul je de rol pas in. *Personal branding* (Weiss, 2002) lijkt daarmee relevant voor de interne adviseurs, omdat hij zich niet met de geleende identiteit van een bureau kan tooien.

### Drie competenties

De interne adviseur heeft een gouden kans om competenties te ontwikkelen waarmee hij de voordelen van z'n afhankelijkheid ten gunste van de organisatie kan exploiteren.

# De interne adviseur maakt deel uit van de organisatie waaraan hij adviseert. Dat heeft voordelen

De eerste competentie is verbinden, het vermogen strategie en operatie op elkaar te betrekken. De interne adviseur kan een brugfunctie vervullen tussen leiding en medewerkers, tussen directie en operatie, tussen hoofdkantoor en decentrale eenheden. Hij zal de vaardigheid moeten ontwikkelen bij mensen van alle niveaus aan te sluiten. De brugfunctie dient zowel inhoudelijk (met elke partij meedenken en de 'andere realiteit' inbrengen) als procesmatig te worden ingevuld (beide partijen rechtstreeks met elkaar in gesprek brengen).

De tweede competentie is schakelen. Schakelen is overstappen van het ene perspectief op het andere. Dit is van belang voor zowel de probleemanalyse als voor de gesprekstechniek. Bij de probleemanalyse gaat het er bijvoorbeeld om dat men kan schakelen tussen een economisch perspectief op het issue en een ontwikkelingsperspectief. In de gesprekstechniek betekent schakelen soepel kunnen overstappen tussen inhoud, proces en structuur (Schein, 2000: 155) of inhoud, procedure, interactie en gevoel (SIOO cursusmap Basisopleiding voor Organisatieadviseurs).

Daarbij moet de interne adviseur niet vergeten dat hij een eigen perspectief op de zaak heeft in te brengen. Interne adviseurs zijn doorgaans echter beter in afstemmen dan in positioneren. Maar als hij geen standpunt inneemt, zien managers hem als collega niet staan. Als hij zich daarentegen nadrukkelijk positioneert kan er openlijke afwijzing (of onverschilligheid) volgen. Dat is altijd pijnlijk.

De derde competentie is duikelen, het vermogen weer overeind te komen als men onderuit is gegaan. Terwijl de externe adviseur kan vertrekken, moet de interne adviseur weer overeind zien te komen (Schuiling, 2002). Als een professional onderuit gaat, is hij vaak eerst van slag, dan boos en begint vervolgens te analyseren wat er mis is gegaan. Er is echter meer nodig dan analyse en wel 'emotionele intelligentie': zelfkennis, zelfregeling, motivatie, empathie en sociale vaardigheid.

Het vermogen tot duikelen, scherpt men door drie bewegingen te combineren.

- Naar binnen keren. In het gevoel gaan zitten. Focussen op het kwetsbare en erkennen wat daarin om aandacht vraagt.
- Zich tot een ander wenden. Delen en vergelijken van ervaringen en ontdekken wat de anderen over de situatie en over zichzelf zeggen.
- De wijde wereld intrekken. Nieuwe opdrachten doen. Ervaringen verbinden met theorie.



Door te duikelen, ontwikkelt men zelfsturing ofwel 'eigenzinnigheid'. Men ontplooit de eigen zintuigen bij het waarnemen en het oordelen, en de eigen vaardigheden bij het handelen. ■

Gertjan Schuiling is zelfstandig adviseur Organisatieontwikkeling en onderzoek in Amstelveen. [gertjan.schuiling@planet.nl](mailto:gertjan.schuiling@planet.nl)

*Waardevolle input voor dit artikel kreeg ik van Wilma Broeseliske en Gerard Giersbergen van de voormalige roep Verandermanagement van de Rabobank, van oud-DSM collega-adviseurs Pierre Thissen, Jan-Peter de Vries en Fons Bonekamp, en van Peter Daalmans van het ministerie van Financiën. Adrie van den Berge van De Galan & Voigt dank ik omdat hij in mij een trainer van interne adviseurs zag.*

## Literatuur

Kubr, M. (red.), *Management Consulting, a Guide to the Profession*. – Genève: International Labour Office

Schein, E.H. (2000), *Procesadvisering*. – Amsterdam : Uitgeverij Nieuwezijds

Schuiling, G.J. (2002), 'De interne adviseur als flexibele duikelaar'. – In: *Management Consultant Magazine*, 2, p. 30-32

Strikwerda, H. (2003), 'Het einde van het partner leverage model'. – In: *Management Consultant Magazine*, nr. 2, p. 58-61

Twijnstra, A., Keuning, D. en De Caluwé, L. (2002), *Organisatieadvieswerk*. – Leiden : Stenfert Kroese.

Weiss, A. (2002), *How to Establish a Unique Brand in the Consulting Profession*. – San Francisco : Jossey-Bass/Pfeiffer

Wijnen, Gert (2002) *Interne cursusmap*, Twijnstra Gudde