

**WATCH  
YOUR  
STEP**



# MVA

## De maatschappelijk verantwoorde adviseur

Door Maarten Otto

Adviseurs zijn het aan de maatschappij verplicht altijd oprecht en onafhankelijk te werken. En ja, dat kan betekenen dat ze soms opdrachten moeten weigeren. Vindt Miel Otto, *éminence grise* van de Nederlandse advieswereld. Een gesprek tussen leermeester en leerling (geen familie).

**A**dviseurs helpen organisaties, teams en mensen met het realiseren van hun doelen. Maar wat is hun maatschappelijke verantwoordelijkheid daarbij? In eerste instantie lijken daar duidelijke kaders voor beschikbaar. Er is immers de Gedragscode van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA), waarvan de meest recente versie is vastgesteld in 2007. De Ooa en ROA zien een integere manier van werken als een professionele verantwoordelijkheid, waarop zij ook kunnen worden aangesproken. Die integere manier van werken is uitgewerkt in vijf uitgangspunten, te weten: *deskundigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, professionele onafhankelijkheid en collegialiteit*. Deze begrippen bieden houvast, maar laten echter ook veel ruimte voor 'vrije interpretatie'. Op basis van welke criteria moet een adviseur dan zijn afwegingen maken? Wat leren we aan nieuwe of jonge adviseurs met betrekking tot professionele en maatschappelijke verantwoordelijkheid? Bij gebrek aan een kant- en-klaar antwoord en aansluitend bij de stelling dat continue reflectie op het vak als waarborg van

onze professie kan worden gezien, ga ik in gesprek met Miel Otto. Wellicht biedt een gesprek met een *éminence grise* houvast.

### Miel Otto over maatschappelijke verantwoordelijkheid

'De maatschappelijke legitimiteit van een adviseur en zijn advies komt voort uit de inspanning om de bestaande opdrachtgevende organisaties beter te organiseren'. Zo begint Miel Otto (1939) ons gesprek. Ik heb hem uitgelegd met welke vragen ik worstel. Nu ik enige ervaring heb, kom ik steeds vaker in de positie dat jongere vakgenoten mij vragen waarom ik welk advies geef. Daarbij gaat het om inhoudelijke componenten, maar ook om de legitimiteit van het advies. Helpt een advies over fusie de organisatie echt? Hoe sluit dat advies aan bij het bestaansrecht van de organisatie? Hoe legitimeer ik dat advies naar opdrachtgever én maatschappij? Otto constateert dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een adviseur behoort tot het domein van het 'ethisch en integer handelen'. Met andere woorden: een adviseur is het aan de maatschappij verschuldigd om in al zijn opdrachten oprecht, onafhankelijk en professioneel te werken

>

en daarmee ‘het goede’ te doen. Dat klinkt aannemelijk en uitlegbaar. Maar wat betekent dat? ‘Dat betekent dat een adviseur vanuit zijn eigen onafhankelijke positie moet kijken naar de voorliggende adviesvraag, de uitwerking daarvan en de bijdrage aan het verbeteren van een organisatie binnen het perspectief van het bestaansrecht van de organisatie’. En als het oordeel van een adviseur is dat iets niet bijdraagt aan het bestaansrecht van een organisatie? ‘Dan moet hij in discussie gaan met de opdrachtgever’. En als die discussie onvoldoende oplevert? ‘Dan moet hij de opdracht teruggeven.’

### **Een adviseur is meer dan een ‘vormgever van doelen’**

Dat is een nogal stevige uitspraak. Kan iedere adviseur zomaar een opdracht weigeren? Otto is van mening dat dit wel zou moeten. ‘Wanneer het adviesvak ‘professionaliteit’ daadwerkelijk serieus neemt, moet iedere professional daar ook naar handelen’. Dat lijkt echter makkelijker gezegd dan gedaan. Het feit dat jij een opdracht weigert, betekent immers niet dat die opdracht niet door iemand anders wordt gedaan. In Nederland zijn veel adviseurs actief, die zich lang niet allemaal conformeren aan de Gedragscode van de Ooa en ROA.

**O**tto is zich daarvan bewust, maar vindt het een collectieve verantwoordelijkheid van vakgenoten om hier bij stil te staan. ‘Een adviseur kan een keuze maken over welke opdrachten hij doet, hoe hij deze uitvoert en wat hij uiteindelijk als advies presenteert. Die keuzes hebben kleine of grote consequenties. Zowel voor de opdrachtgevende organisatie als voor bijvoorbeeld haar klanten. Over die keuzes moet een adviseur dan ook verantwoordelijkheid kunnen afleggen’. Ik werp op dat wij, als adviseurs, toch niet verantwoordelijk kunnen of mogen zijn voor het uiteindelijke besluit. Otto reageert resoluut: ‘Nee, een adviseur neemt die verantwoordelijkheid niet over’. Hij vult daarop echter aan dat de invloed van de adviseur op het besluitvormingsproces van opdrachtgevers niet moet worden onderschat. ‘Het is te makkelijk om te roepen dat je alleen

maar adviseert’. Een opdrachtgever laat zich namelijk wel vaak leiden door de keuzes die een adviseur voorlegt. In het vakgebied van de bestuurskunde weten ze dat al langer. Daar wordt onderkend dat in het publieke beleidsvormingsproces verschillende formele en informele ‘machten’ invloed uitoefenen. Externe adviseurs, ook wel de zesde macht genoemd, spelen een belangrijke rol. Problematisch daaraan is dat de externe adviseurs, net als bijvoorbeeld ambtenaren of media, feitelijk wel invloed wordt toegekend, maar dat hun positie niet helder is vastgelegd. Deskundigheid of gezag kunnen echter wel een doorslaggevende rol spelen. Het functioneren van externe adviseurs onttrekt zich in ieder geval aan de normale, formele verantwoordingsstructuren. Het ontbreken van die structuren is volgens Otto een extra aanleiding om scherp te zijn op de professionele en maatschappelijke verantwoordelijkheid van adviseurs, ongeacht of deze nu in het publieke of private domein werkzaam zijn. Anders verwordt een adviseur tot niet meer dan een ‘vormgever van doe-

*‘Je hebt de plicht om organisaties te behoeden voor fouten. Ook als dat betekent dat je een grote opdracht mist’*

len van de opdrachtgever’. Dan komt de professionele onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid in het gedrang.

### **Maatschappelijke verantwoordelijkheid: leren omgaan met commerciële druk**

Otto vertelt dat een adviseur geen genoegen kan nemen met het ‘optimale resultaat binnen de grenzen van het klantsysteem’ wanneer je als professional die grenzen van het klantsysteem niet kunt accepteren. ‘Op het moment dat een instelling wil fuseren en je oordeelt dat de organisatie daarmee haar doel voorbij schiet, kun je daar als adviseur niet in meegaan. Dan heb je de plicht om zo’n organisatie te behoeden voor een fout. Ook als dat betekent dat je een grote opdracht mist’. Daar raakt Otto een belangrijk punt. Het weigeren van een opdracht betekent uiteraard ook derving van inkomsten. Dat is niet alleen hinderlijk voor zelfstandige adviseurs die hun eigen broek moeten ophouden, ook adviseurs die werkzaam zijn bij bureaus ervaren commerciële druk. Hoewel zij het weigeren van een opdracht niet direct ‘in hun portemonnee’ voelen, worden ze immers wel beoordeeld op basis van de omzet die ze maken of ‘binnenhalen’. Otto erkent dat veel adviseurs continu bezig zijn met de spanning tussen commerciële druk en bijvoorbeeld onafhankelijkheid. ‘Zou je een grote, goed betaalde opdracht uitvoeren op het moment dat je weet dat deze niet bijdraagt aan het verbeteren van een organisatie?’ ‘Nee’, antwoord ik. ‘En als het binnenhalen van die opdracht een promotie binnen je bureau betekent?’ Ook niet. ‘En als de opdrachtgever een goede vriend van je is die je in het verleden een belangrijke persoonlijke dienst heeft bewezen en daar nu iets voor terug vraagt?’ Zo gaat het vragenspel nog even door. Otto leert mij dat het onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is om de spanning te hanteren en te voorkomen dat commerciële druk gaat prevaleren. Adviseurs moeten daarin wel een positie kiezen. ‘Het vraagt een sterke rug, bewustzijn en reputatie’ vertelt Otto. Dat kan ik begrijpen, maar ik vraag me af wat dat voor mij betekent. Ik snap dat je als hoogleraar of als senior part-

## Miel Otto

Machiel Martin (Miel) Otto (1939) studeerde van 1960 tot 1963 in een economisch-technische richting aan de Hogere Textielschool te Enschede. In 1963 ging hij tijdens zijn studie werken bij het Economisch Instituut voor de Textielindustrie (EIT), een instelling voor economisch onderzoek en advies. Hij werkte verder als organisatie-adviseur bij het organisatiebureau Bedaux Nederland totdat hij in 1970 in dienst trad van het GITP, het Gemeenschappelijk Instituut voor Toegepaste Psychologie. Van 1979 tot 1997 was hij directeur van het GITP, en na 1997 werkte hij hier verder als adviseur.



Hiernaast was Otto sinds 1975 actief in het onderwijs. Van 1975 tot 1985 was hij docent organisatieveranderingsprocessen aan De Baak, en docent bij het Sioo tot 1991. In 1987 werd hij ook docent bij het TIAS. In 1992 kreeg hij een deeltijdaanstelling als hoogleraar besturing van veranderingsprocessen aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Hierbij sprak hij een intreedere met de titel 'Adviseur in de overheid 'Alice in Wonderland?'. In 2007 ging hij met emeritaat. Otto was voorzitter van het bestuur van de Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA) in het jaar 1986-87. Na zijn afscheid als hoogleraar was hij in de periode 2007-2011 voorzitter van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) ●

ner een bepaalde status hebt die maakt dat je gelegitimeerd kunt zeggen 'dat doe ik niet'. Maar hoe werkt dat voor de vakgenoten die niet in die positie zijn, die minder makkelijk aan werk komen of die minder zeggenschap over een opdracht hebben?

### De spanning hanteerbaar maken

Otto biedt hiervoor geen kant-en-klare oplossing, maar geeft wel concrete handvatten. Adviseurs moeten een manier vinden om tegenwicht te bieden aan commerciële druk. Niet om deze te neutraliseren, het hoort immers bij ons vak, maar wel om de perverse effecten ervan bespreekbaar te maken. 'Dat begint bij het benoemen van de spanning die je ervaart en het continu verkennen van de manoeuvreerruimte die er is.' Dat moet vooral in interactie, met bijvoorbeeld collega's, vakgenoten en leidinggevendenden. Ik merk dat het gesprek dat ik voer met Otto al verhelderend werkt. Bewust of onbewust gebruikt hij steeds iets scherpere voorbeelden om mij te laten voelen wat de spanning is. Een methode die veel lijkt op hoe Marcel van Dam, in het televisieprogramma *De achterkant van het gelijk*, zijn gasten vragen stelde over de grenzen van de

ethiek in een vakgebied of beroepsgroep. Door te spreken over fictieve situaties word je daarbij gedwongen de grenzen van het toelaatbare aan te geven. Hier ziet Otto ook een belangrijke rol voor de senioren, directeuren en toonaangevende figuren in ons vak. Op het moment dat zij zich uitspreken over de grenzen aan de hand van concrete voorbeelden, wordt het voor adviseurs duidelijker wat hun maatschappelijke verantwoordelijkheid is. Het wordt concreet, tastbaar en voelbaar. Daarmee wordt het ook overdraagbaar, en kan het bijdragen aan het opleiden van nieuwe of jonge adviseurs. Otto staat ook nog stil bij de positie van adviesbureaus. Specifiek voor die bureaus geldt dat zij een manier moeten vinden om hun adviseurs de ruimte te bieden bewust met hun verantwoordelijkheid om te gaan. Natuurlijk zegt ieder bureau dat het geen maatschappelijk onverantwoorde opdrachten uitvoert. Maar door een nadrukkelijke sturing op individuele, commerciële *targets* en door zich tegelijkertijd te conformeren aan de Gedragscode, creëren bureaus bij wijze van spreken een spagaat voor medewerkers. Wat gebeurt er als een

opdracht in de buitenwereld niet past binnen de professionele en maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar een individuele adviseur binnen de muren van het advieskantoor hard wordt afge-rekend op het binnenhalen van grote opdrachten? Volgens Otto ligt hier vooral een verantwoordelijkheid voor hen die adviseurs opleiden, begeleiden en beoordelen. 'Zij stellen uiteindelijk de kaders.'

**B**ij het afscheid nemen concludeer ik dat professionele en maatschappelijke verantwoordelijkheid dus nietis vast te leggen in vele regels, maar dat het gaat om het continue toetsen van ons handelen aan een select aantal basisprincipes. Het is een zaak van iedere keer weer expliciet bespreken, verkennen en stellen van grenzen. Bij voorkeur samen met vakgenoten en in concrete opdrachtsituaties waar keuzes moeten worden gemaakt. Het lijkt mij dus tijd voor een goed gesprek ●

*Ondanks de opvallende gelijkenis wat betreft voorletter en achternaam zijn de auteur en zijn leermeester op geen enkele andere manier dan via hun interesse in het vak met elkaar verbonden.*

---

Drs. M.J. (Maarten) Otto is werkzaam als adviseur bij TEN HAVE Change Management. Met speciale dank aan prof. dr. Leon de Caluwé.

Reageren: [m.otto@tenhavecm.com](mailto:m.otto@tenhavecm.com)