

## Veranderingen in de context van adviseurs

De ontwikkelingen in de context waarin je als adviseur werkt zijn continu van invloed op jou en je werk.<sup>1</sup> Welke ontwikkelingen zien we in de maatschappij en organisaties de komende jaren? Welk effect hebben deze op jouw werk en hoe gaan jij en je collega adviseurs hiermee om?

We beschrijven een aantal ontwikkelingen dat relevant is voor adviseurs:

1. *Andere vormen van organiseren en samenwerken:* naast traditionele organisatievormen experimenteren organisaties met nieuwe vormen om het werk te organiseren. Er zijn start-ups en Semco-style<sup>2</sup> organisaties waarin aandacht is voor belangrijke drijfveren als autonomie, meesterschap en de bedoeling, de belangrijkste motivatiefactoren voor professionals.<sup>3</sup> Organisaties zijn sneller en flexibeler met een flexibele buitenring van professionals, ZZP-ers en flexwerkers die ze kunnen inzetten als de vraag groeit. Vaste dienstverbanden zijn niet meer vanzelfsprekend. Er ontstaan nieuwe netwerkorganisaties, zelfsturende teams, meer internationale verbanden door globalisering en samenwerkingsverbanden in ketens en netwerken. Organisaties die werken volgens het 'Spotify-model'<sup>4</sup>, werken met weinig management lagen en besturing laag in de organisatie.

Adviseurs werken meer in multi-disciplinaire teams. Er zijn steeds meer organisaties met minder management. Dat doet een groter beroep op de samenwerkingsvaardigheden binnen de organisatie. Daarnaast wordt hoogwaardige specialistische kennis belangrijker, die niet iedere organisatie in huis kan en wil hebben. Dit maakt dat adviseurs steeds meer samenwerken met externen en daarmee een makelaar positie gaan innemen. De grens tussen organisatie en buitenwereld wordt steeds dunner en daarmee vervagen ook de grenzen tussen interne en externe adviseurs. En bij de overheid wordt er veel meer samengewerkt met bijvoorbeeld burgers en ondernemers. Er komen nieuwe (ook internationale) medewerkers die nieuwe manieren van samenwerken inbrengen. De jongere generatie is gewend om op verschillende borden te schakelen en te spelen. Deze complexiteit vraagt van medewerkers andere manieren van samenwerken en kennis delen, het waarderen van verschillen en aandacht voor heldere communicatie.

Voor de adviseur betekent dit een flexibele insteek omdat hij met externen of zelf vanuit een externe positie adviseert, of op andere tijdstippen of andere manieren moet communiceren. Hij moet kijken wat er buiten de organisatiegrenzen speelt en soms ook loslaten zodat medewerkers zelf hun eigen verantwoordelijkheid

pakken en hun oplossingen kunnen vinden. En soms werkt een adviseur op grenzen van teams en met adviseurs van andere organisaties samen.

2. We zien dat *organisaties steeds meer zelf veranderprocessen begeleiden in plaats van hiervoor externen in te huren*. Beperken van inzet van externe adviseurs leidt tot het versterken van intern advies: professionaliseren van de veranderkant van het vak. Onderzoek in 2016 naar de ontwikkelingen voor organisatieadviesbureaus wees uit dat meer dan 30 % van de 156 deelnemende bureaus de groei van het aantal interne adviseurs als een serieuze bedreiging ziet.<sup>5</sup>

Interne adviseurs kennen de veranderprocessen omdat ze er deel van uit maken, weten wat er speelt en hebben dus bij uitstek de rol om deze veranderingen te begeleiden i.t.t. externe adviseurs. Door de positie van de adviseurs kunnen zij organisatie breed kijken en dialogen faciliteren tussen diverse medewerkers over actuele onderwerpen om zo draagvlak te creëren, de adviseur als netwerkversterker<sup>6</sup>. De toename van de complexiteit van vraagstukken is ook een reden om de adviesrol te professionaliseren.

Dat betekent dat deze ontwikkeling naar een professionelere rol van de interne adviseur ook buiten organisaties gezien wordt. De kunst is dus om als interne adviseur je toegevoegde waarde te laten zien en op basis van deze kwaliteit vervolgoopdrachten te krijgen. Zo kun je je autoriteit en positionering verdienen. Ook specialisten en experts maken deze beweging door, bijvoorbeeld de controller die kwartaalrapportages maakt en doorgroeit naar adviseur op het gebied van het signaleren van financiële ontwikkelingen en consequenties in diezelfde rapportages.

3. *Toename kennis en expertise in de samenleving en dus ook bij managers/opdrachtgevers*. Opdrachtgevers volgen vaker MBA's, integraal management wordt ingevoerd, de organisatie- en veranderkennis stijgt en kennis is makkelijker beschikbaar via internet met een explosie van informatie. Dit maakt dat opdrachtgevers vaker een mening hebben over oplossingen voor hun vraagstuk. Verder zie je in organisaties dat er steeds meer HBO-ers en universitair geschoolde medewerkers in dienst komen ten koste van de MBO-ers. De adviseur is minder vaak degene in de organisatie met de expert-kennis.

Dit vraagt van adviseurs intern in de organisatie een rol in co-creatie: zij kunnen opdrachtgevers helpen door de vraagstukken helder te maken en de relevante informatie te bundelen: wat werkt wel en niet, wat is belangrijk voor deze opdracht, welke wetenschappelijke ontwikkelingen, feiten en cijfers zijn er. En hiermee gezamenlijk mogelijke oplossingsrichtingen onderzoeken. Daarnaast is de verdergaande specialisatie voor de adviseur van belang. Een diepere expertise

terwijl je ook steeds vaker wordt gevraagd als meedenker/sparringpartner. In sommige functies kan dit een spanningsveld opleveren omdat ook de controle-rol nog steeds van belang is bijvoorbeeld bij de financiële adviseur die tegelijkertijd ook businesscontroller is.

4. *Toename intern verrekenen van adviesdiensten:* de meetlat ligt hoger en de vraag naar de toegevoegde waarde van de adviseur wordt explicieter gesteld. Het alternatief is outsourcen, de adviseur heeft hier iets te bewijzen.

Om deze toegevoegde waarde te expliciteren ligt er een uitdaging voor individuele adviseurs en adviesafdelingen om een visie te ontwikkelen op hun rol. Vaak worden de termen gesprekspartner, strategisch business-partner en pro-activiteit in handelen genoemd. De rol ontwikkelt zich van volger naar beïnvloeder. De adviseur met een kritisch vermogen kan als sparringpartner worden ingezet om vraagstukken te doorgronden en op gelijke voet commentaar te geven.

5. *Voortdurende verandering als constante factor.* Het tempo in de samenleving neemt toe, een zogenoemde VUCA-wereld: Volatile (vluchtig), Uncertain, Complex en Ambigue.

In veel sectoren wordt als reactie hierop steeds meer Agile georganiseerd, dat betekent dat organisaties wendbaarder willen kunnen reageren op de uitdagingen uit de omgeving. Er is behoefte aan een steeds grotere mate van 'Learning agility': in snel veranderende omgeving steeds nieuw gedrag kunnen ontwikkelen en toepassen. Het CBS spreekt over "een leven lang leren".<sup>7</sup> De dynamiek van het krachtenveld waarin organisaties opereren verandert continu. We zien een ontwikkeling naar wisselende en zelfsturende teams waarin de rol van de adviseur niet altijd helder is.

Het World Economic Forum noemt een aantal competenties die in de toekomst belangrijker worden: o.a. vaardigheden om complexe problemen op te kunnen lossen, kritisch denken, cognitieve flexibiliteit, creativiteit, sensitiviteit voor problemen, samenwerken met anderen en ondernemerschap.<sup>8</sup>

Je bent succesvoller als adviseur als je je flexibel kunt aanpassen aan een snel veranderende wereld, om kunt gaan met complexe processen, kunt innoveren en veranderen.

6. *Verdergaande groei in efficiency-denken.* In veel organisaties is de afgelopen jaren flink gereorganiseerd om te bezuinigen. Ook de markt voor MKB-ondernemers staat onder druk: sterke concurrentie, prijsdruk (ook vanuit lage-lonen-landen) en kritische klanten maken dat het tempo en de ambitie omhooggaan.<sup>9</sup> De komende



jaren zal de efficiency beweging doorzetten met daarmee de verhoging van de werkdruk, dit zien we terug in het Angelsaksische model waarbij de vrije markt leidend is. Andere organisaties werken meer vanuit het Rijnlandse model, met een meer menselijk gezicht. Maar wat alle organisaties gemeen hebben is dat efficiencygroei en verzakelijking een trend zijn die zich doorzet. Veel ondernemers kunnen zich alleen nog maar onderscheiden door sterke serviceverlening, denk aan de beoordelingen op internet door consumenten. In veel organisaties is de nadruk komen te liggen op het halen van targets en tegelijkertijd ook op toegevoegde waarde voor de klant.

Ook bij adviseurs wordt de werkdruk hoger, met een verzakelijking en wat zich soms uit in het werken met Service Level Agreements, Shared Service Centers en diensten op tariefbasis.<sup>10</sup> Individueel maakt dit dat de werk-privé balans van velen onder druk komt te staan. Het beter begrenzen en kiezen wat je als adviseur wel en niet doet zijn flinke uitdagingen. Maar ook vertragen om tijd te nemen voor de zaken in je leven en werk die echt belangrijk en niet alleen de urgente acties najagen. Juist bewust kiezen voor lummeltijd.<sup>9</sup> Je bent succesvoller als adviseur als je je makkelijk kunt aanpassen en om kunt gaan met complexe processen, waarin veel belangen spelen maar ook als je op tijd op de rem kunt trappen. Dit vraagt om twee verschillende zaken. Enerzijds om je snel te kunnen aanpassen en het wisselen van stijl en anderzijds dat je tijd neemt voor reflectie op het eigen handelen. Meesterschap heeft te maken met het maken van keuzes tussen kwaliteit en kwantiteit. Samen 'uptempo' de goede kant op gaan en ook iedereen betrekken, oog hebben voor de balans in het omgaan met elkaar. Voortdurend experimenteren met nieuwe manieren van samenwerken om doelen te bereiken. Een tegenhanger van het efficiency denken zou kunnen/moeten zijn dat de adviseur door wat afstand te nemen de zaken duidelijker kan zien en kan voorkomen dat hij meegesleurd wordt in het hijgerige dat vaak efficiency denken kenmerkt.

Tegelijkertijd zien we ook een ontwikkeling naar denken over meer duurzaamheid in samenwerking en ketens- en netwerkverbanden. Bij overheden is er naast de verzakelijking ook een trend waar te nemen waarbij er juist meer oog is voor persoonlijke dienstverlening.

7. *Instrumenteel/causaal denken als voorkeursmethode om problemen op te lossen.* De vraag van opdrachtgevers om snelle oplossingen en brandjes blussen zien wij veel in onze adviesvraagstukken en horen wij vaak in onze trainingen. Er is geen tijd en geld om onderzoek te doen, er moeten snel oplossingen en resultaten te zien zijn. Dat is echter de stijl die past bij standaard vragen met



standaardoplossingen, maar die in deze tijd van complexe vraagstukken en een snel veranderende omgeving vaak niet meer werkt. Even stilstaan bij de verschillende stakeholders waar draagvlak van belang is kost tijd maar is essentieel.

Adviseurs staan onder druk om snelle antwoorden te geven en tegelijkertijd moeten ze zorg dragen voor echte oplossingen. Dit vraagt om enerzijds snel resultaat kunnen laten zien, de korte termijn vraagstukken adequaat op te lossen en meteen aandacht te hebben voor het aanpakken en benoemen van patronen die taaier zijn en daarmee te zorgen voor duurzame oplossingen. En een brede invalshoek, verschillende vaardigheden en het effectief omgaan met dilemma's waar je als adviseur voor komt te staan. Even tijd nemen om uit de waan van de dag te stappen en de vraag achter de vraag stellen: Wat is ook al weer de bedoeling,<sup>11</sup> waarom is dit belangrijk, waar komen we vandaan en waar gaan we heen<sup>12</sup>, wie ondervinden de lusten en lasten van deze actie en hoe gaan zij reageren? Wat zijn taboes in de organisatie, wat mag niet gezegd worden? Het lef hebben om steeds maar weer 'vervelende' vragen te stellen.

8. *Democratisering van de samenleving.* Meer mensen willen invloed hebben en doen dit veelal via websites, Facebook en Twitter. Maar denk ook aan burgerparticipatie bij gemeenten, zo hebben bewoners van een straat met sociale woningbouw in Den Haag de straat 'gekocht'. Dus het verkrijgen van draagvlak voor veranderingen en transparantie bij de externe klanten, burgers is een groeiende vraag voor opdrachtgevers. Adviseurs in organisaties zijn uitermate geschikt om veranderprocessen met draagvlakontwikkeling mede te begeleiden: zij kennen de organisatie, de markt en de klanten, de lessen uit het verleden en kunnen de implementatie monitoren. In onze trainingen horen we dat adviseurs zich verder ontwikkelen, doorgroeien vanuit de operationele 'handjes' naar opereren op tactisch en strategisch niveau.
9. *Digitalisering en versnelling in communicatie.* We zijn continu met elkaar verbonden, alles kun je in het hier en nu doen, we zijn altijd bereikbaar. Nieuwe media maken dat contacten vaak via email/sms/snap chat/app/conference-call lopen, hierdoor is er minder persoonlijk contact tussen opdrachtgever en de adviseur en ligt het tempo hoger.

Het accuraat inzetten van nieuwe media, contacten via e-mail en tegelijkertijd zorgdragen voor persoonlijke contact en het ontwikkelen van vertrouwen in de relatie zijn belangrijke aandachtspunten voor de adviseur. Het biedt ook nieuwe mogelijkheden, het benutten van nieuwe communicatiemiddelen hoeft niet



alleen een kloof te zijn, het kan ook verbindend werken, bijvoorbeeld Skype for business of LinkedIn groepen rond thema's en vraagstukken.

*Trends in de verschillende expertisegebieden (bron Interviews topadviseurs)*

**HR-trends:**

- Goed kennen van en aansluiten op het primaire proces
- Inrichten van Shared Service Centres: de basis moet op orde zijn
- Kennis van veranderkundige principes, HR accounting en omgaan met big data<sup>13</sup>
- HR expertise wordt minder exclusief als organisaties met zelfsturende teams gaan werken. Het advies aan management zal een andere vorm moeten krijgen als management steeds meer verdwijnt uit organisaties. Misschien wordt de adviesrol van HR dan meer een rol van procesfacilitator van zelfsturende teams.
- HR als cultuurbewaker.

**Financials:**

- Controllers krijgen meer en meer een adviesrol voor het management en moeten hiervoor een meer sociale antenne gaan ontwikkelen.
- Bij overheden werken met de Three lines of defence<sup>14</sup>

**Marketing en communicatie:**

- Bij overheden is participatie een aanjager voor een professionelere rol van de communicatie adviseur
- Grondige kennis van nieuwe media, risico's van fake news e.d.

**Kwaliteit:**

- Kwaliteitsbeleid samen met de afdelingen ontwikkelen waardoor het een onderdeel wordt van het werkproces in plaats van het afvinken van een jaarlijkse controle.

**ICT:**

- Minder projectplannen en meer aandacht voor implementatie waarbij de eindgebruiker meegenomen wordt in het traject.



Veiligheid:

- Werken aan veiligheidsbewustzijn van medewerkers vraagt van veiligheidsadviseurs een minder expertmatige benadering en meer veranderkundige kennis.

---

<sup>1</sup> Ruijters, M.C.P. (2015) *Je binnenste buiten. Over professionele identiteit in organisaties*. Deventer: Vakmedianet

<sup>2</sup> Semler, R. (2004) *Semco stijl*. Amsterdam: Uitgeverij Forum

<sup>3</sup> Pink, D.H. (2016) *Drive*. Amsterdam: Business Contact

<sup>4</sup> <http://www.christiaanlam.nl/2016/05/18/het-spotify-model-rijnlands-denken-in-een-ander-jasje/> geraadpleegd op 17-08-2017

<sup>5</sup> <http://www.consultancy.nl/adviesbranche/trends-in-nederland> (geraadpleegd op 3 maart 2017)

<sup>6</sup> Kloosterboer, P. (2015). *Adviseren vanuit het geheel*. Deventer: Vakmedianet.

<sup>7</sup> Pleijers, A., Hartgers, M. (2016) *Een leven lang leren in Nederland*, in: *Sociaaleconomische trends*, februari 2016 02. Den Haag: CBS

<sup>8</sup> World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*, Global Challenge Insight Report, January 2016, Genève: World Economic Forum, p. 22

<sup>9</sup> <http://www.consultancy.nl/adviesbranche/trends-in-nederland> (geraadpleegd 3 april 2017)

<sup>10</sup> Kloosterboer (2015)

<sup>11</sup> Hermsen, J. (2011), *Stil de tijd, Pleidooi voor een langzame toekomst*. Amsterdam: Arbeiderspers

<sup>12</sup> Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties, Terug naar de bedoeling*. Deventer: Vakmedianet

<sup>14</sup> <https://efk.nl/three-lines-defence-beknopte-uitleg/> geraadpleegd 1-12-2018