

De weg naar Rome, zijn organisatieadviseurs terecht op zoek naar erkenning?

Dames en heren,

Introductie van de spreker

Laat ik beginnen met mijzelf voor te stellen. Over mezelf als persoon wilde ik het overigens niet hebben. Wel vind ik dat u er recht op hebt te weten dat mijn primaire invalshoek die van de opdrachtgever is. Zelf ben ik nooit organisatieadviseur geweest, al leek het werk dat ik negen jaar bij Financiën deed in de jaren zeventig bij de Inspectie der Rijksfinanciën daar soms veel op, en al heeft het later in mijn loopbaan een paar keer weinig gescheeld. Affiniteit met uw beroep - of misschien beroepen - heb ik zeker, maar dat neemt niet weg dat de manier waarop ik naar uw wereld kijk toch primair die van de opdrachtgever is.

Sinds ik plaatsvervangend directeur van Politie werd in 1980 – wat vliegt de tijd – heb ik amper een beroep gedaan op organisatieadviseurs. Zoals u wellicht weet ben ik de laatste twintig jaar altijd belast geweest met grote reorganisatie-, turn around en opbouwklussen, zoals de reorganisatie van de politie, de BVD, het Openbaar Ministerie en dan nu de opbouw van de Autoriteit Financiële Markten. En mij is keer op keer gebleken dat het erg helpt als je bij het klaren van zo'n klus de juiste mix vindt van het mobiliseren van de interne krachten, externe adviseurs en de

wetenschap, en dat je dan het functioneren van zo'n instelling echt omhoog kunt brengen. Kortom, vrij naar Couperus: "Zo ik iets ben, ben ik een opdrachtgever".

En als opdrachtgever heb ik veel te danken aan een beperkt aantal adviseurs die niet alleen mijzelf maar ook de organisatie waar ik voor stond erg veel verder geholpen hebben. Ik wil ze bij name noemen omdat ook dat bepalend is voor de vraag hoe ik naar u kijk. Ik noem, in chronologische volgorde Andersson Elffers Felix: vooral Peter Felix, Rijnconsult, Willem Renes, Twynstra Gudde: vooral Gert Wijnen, Berenschot: vooral René Kottman, Boer en Croon: vooral Cateautje Hijmans van den Bergh, McKinsey: vooral Anton van Rossum en Theodor Kockelkoren. Tot zover het steken van de loftrumpet, want ik vermoed, gelet op de manier waarop deze lezing geïntroduceerd is, dat u pittiger kost verwacht.

Ornithologie

Laat ik als warming up eens wat lichtbeelden voor u projecteren van types, dat wil zeggen adviseurs en consultants die door de jaren heen mijn pad als opdrachtgever gekruist hebben. Ik heb dat jaren geleden ook eens gedaan en ben bereid op veler verzoek 'nog eenmaal in dit theater' een laatste voorstelling te geven. Degenen die via via gehoord hebben dat het alleen om vogeltypes ging moet ik teleurstellen, al zal ik, om hen niet tekort te doen, met een aantal ornithologische waarnemingen beginnen.

Wij beginnen met een licht hapje vooraf – een amuse. Ik toon u: de boomklever. Dat is de adviseur die nooit een opdracht afsluit zonder met een nieuwe opdracht naar huis te gaan. Hij wordt vaak verward met zijn neef, de troffelspecht, die grote gaten in je boom hakt en in die gaten weer nieuwe gaten hakt, zodat je boom uiteindelijk doorzeefd is met gaten die vervolgens worden dicht getroffen met

rapporten, die deze vogel – net als de gierzwaluw – met zijn eigen speeksel vervaardigd. Meestal is het enige wat je na enige tijd kunt doen de boom omhakken.

De boomklever en de troffelspecht zijn nauw verwant aan de probleemvinder. De probleemvinder neemt overigens vaak een ambtelijke gedaante aan. Het is de persoon - meestal een man - die tegen de tijd dat er met veel barens pijn een oplossing in zicht komt een nieuw probleem vindt, zoals sommige varkens in de Dordogne gespecialiseerd zijn in het opwoelen van truffels. De geleerden zijn het er dan ook niet over eens of dit mensentype moet worden gerekend tot de andere soort die we antropithicus consultans noemen of dat het toch een variant is van de homo bureaucraticus erectus. We zullen overigens zien dat er wel meer overgangen tussen de beide types zijn. Zo kennen we bijvoorbeeld allemaal de systeemautist - ik zie u vragend opkijken. Dat is de man die het wegwijzersysteem dat enige jaren in Amsterdam is toegepast heeft uitgevonden, waarbij een weg werd aangeduid als SP198 of GRO44. Logisch perfect en onbegrijpelijk. Hij is overigens op zijn beurt weer verwant aan – wie kent hem niet – de uitvinder van het perpetuum mobile, dat wil zeggen degene die u een IT-systeem heeft aangesmeerd, waar altijd nog een kleinigheid aan ontbreekt, aan te schaffen voor de billijke aanvullende som van laten we zeggen – vult u zelf de nullen maar in – terwijl er daarna, daar kunt u zeker van zijn, wederom een kleinigheid is, enzovoort enzovoort. Kortom: een waar perpetuum, nietwaar?

Dames en heren, ik zou niet veel moeite hebben deze bonte stoet ad libitum uit te breiden, maar ik moet mij beperken en het laten bij het aanstippen van een enkel type. Ik kan uiteraard niet voorbijgaan aan de haasje-overspringer. Dat is de adviseur die zich als eerste taak stelt uit te vinden wie de opdrachtgever achter de opdrachtgever is. En die met twee reuzensprongen, waarbij hij eerst op de eerste

opdrachtgever springt en deze als springkussen gebruikend met een reuzensprong in de schoot van de opdrachtgever landt. Ook kan ik niet voorbijgaan aan de equalizer, dat is het bureau dat ten gevolge van de uitvoering van zijn opdracht rokende puinhopen achterlaat, hetgeen overigens weer grote mogelijkheden achterlaat voor – u raadt het al – de met flappende vleugels neerdalende opbouwwerker. Gelet op de tijd kan ik niet genoeg aandacht besteden aan de natuurgenezer, de spiritist en de spiegeljaar, al zouden deze therapeutische agologen een aparte lezing waard zijn. Op hen kom ik overigens nog even terug. Nee, ik wil dit tableau afsluiten met een laatste specimen dat de laatste tijd de huismus in aantal begint te overtreffen, in casu het geelgestreepte kontkruipertje. Omdat het geel gestreepte kontkruipertje zo flexibel is - familie van de kolibrie - is hij in staat via de endeldarm in de opdrachtgever zelf binnen te dringen. En nadat hij zich gestaag met zijn lange kromme snavel met aan het eind een klein weerhaakje omhoog gewerkt heeft, nestelt dit bijzondere vogeltje zich tenslotte in de frontaalkwab van de opdrachtgever van waaruit hij dan voortaan de opdrachtgever bestuurt.

Nu zou het niet fair zijn alleen cynische lichtbeelden van consultants te laten zien. Immers, ook opdrachtgevers vertonen een bonte verscheidenheid. Zo bevinden zich in het overgangsgebied tussen consultant en opdrachtgever bijvoorbeeld de projectaanbidder en de wetende zwijger. Projectaanbidders maken van alles een project, omdat ze daarmee de noodzaak de problemen structureel te moeten aanpakken kunnen uitstellen, c.q. medewerkers die hen bedreigen in zo'n project kunnen opsluiten. Ook zien wij, nu eens aan de ene kant, dan weer aan de andere kant, de wetende zwijger, een rustgevend type dat vooral te herkennen is aan een rokende pijp. Kort nog: meer zuivere types van het genus opdrachtgever zijn action man, de bullebijter, de curiekardinaal, de hoveling, vooral de Graaf van Nergenshuizen en

uiteraard de mandarijn. Ik persoonlijk denk dat ik het resultaat ben van een mesalliance tussen de mandarijn en action man, maar volgens sommigen is aan mijn toch al onzuivere mentale pedigree toch tenminste één bullebijter te pas gekomen.

Prangende vragen

Genoeg hierover. U bent immers niet gekomen om bespot c.q. vermaakt te worden. U wilt er wat van meenemen. Ter zake dus. Heb ik het goed, dan zijn van de vragen¹ die u als leden van de Orde van Organisatieadviseurs hebt de meest prangende: ‘Wat is het beoefenen van het organisatieadviseurschap eigenlijk voor vak, is het wel een vak, en mocht het al een vak zijn: hoe professionaliseer je dat vak dan?’ Mij komt het voor dat de tweede vraag is: ‘wat – if any – zou de zelfstandige maatschappelijke betekenis van dat vak moeten zijn of moeten we het doen met de lof van onze opdrachtgevers?’

Laten wij zien hoe ver we kunnen komen. Mijn eerste stap is een exposé van de analytische kern waar omheen mijn betoog zal cirkelen. Die kern ontleen ik aan Prof. J.A.A. van Doorn² die drie aspecten aan de organisatie onderscheidt:

- de organisatie als inrichting, zo u wilt als machine, geconstrueerd om het doel waartoe de organisatie bestaat te bereiken;
- ten tweede: de organisatie als samenwerkingsverband van mensen;
- en ten derde het institutionele aspect; elke organisatie koestert en ontwikkelt immers waarden en draagt deze ook uit.

Er zijn natuurlijk honderden indelingen van organisatieaspecten, ik weet het maar al te goed, maar ik kies deze omdat hij namelijk goed kan worden toegepast op uw werk.

¹ Ik heb zowel ten aanzien van de vragen als de antwoorden veel ontleend aan ‘Organisatieadvies: wat is dat?’ Scriptum Management Samsom. ISBN 90 55 94 21 97.

² Organisatie en maatschappij. Prof. dr. J.A.A. van Doorn. H.E. Stenfert Kroese, Leiden 1966

Voor mij is heel duidelijk dat ook u in deze hoofdcategorieën te verdelen valt. Ten eerste de echte constructeurs. Hijmans zelf was er zo een. Was hij niet degene die zei dat organisatieadviseurs ‘de constructeurs van menselijke samenwerking’ zijn? De aan hem toegeschreven uitspraak, nota bene in de aankondiging van deze lezing ‘een adviseur weet het ook niet, maar anders’ lijkt me apocrief. Overigens, laat ik dat meteen maar even zeggen, ik erger me wild aan uitspraken als ‘ik weet het ook niet, ik ben ook zoekende...; ik ben ook maar een gewone jongen’, etc. Daar betaal ik mijn dure opdrachtgeversgeld niet voor. U moet het op z’n minst beter weten dan ik. En in een ander verband heb ik wel eens gezegd: “Toen de priesters gingen zeggen dat ze ook maar gewone jongen waren, liepen de kerken leeg alsof daar de cholera was uitgebroken”. Overigens, dat brengt mij er op dat de aandacht voor het institutionele aspect volgens mij – en dat zeg ik uiteraard op basis van mijn beperkte waarneming – onderbelicht is. Weliswaar zijn er veel aspectmodellen waarin de ‘samenbindende waarden’ centraal staan, maar veelal krijgen ze toch weer een uitwerking richting het doel-middelaspect. Daarbij wordt vergeten dat niet alleen het samenwerkingsverband zelf (bijvoorbeeld in de amateursport) de raison d’être van de organisatie kan zijn, terwijl men vaak helemaal niet georiënteerd is op instituties, zoals bijvoorbeeld de Autoriteit Financiële Markten die ik nu zelf voorziet, maar bijvoorbeeld ook – en meer – het parlement of de Algemene Rekenkamer of het Openbaar Ministerie. Bij dit soort instituties geeft nu juist het institutionele aspect, dat wil zeggen het koesteren, ontwikkelen en uitdragen van immateriële waarden, de doorslag, en zowel doel-middelketens als samenwerkingsverband behoren daaraan ondergeschikt te zijn. Daar komt nog bij dat veel consultancy de kant op gaat van persoonlijke counseling. Het lijkt wel of men in toenemende mate streeft naar een symbiotische therapeutische toevallig lucratieve relatie met de opdrachtgever.

Het paradigma

Uit dit overzicht blijken al meteen twee zaken. Ten eerste blijkt dat uw paradigma niet volgroeid schijnt te zijn, terwijl er bovendien werkvormen bij het domein worden geteld die daar misschien niet toe zouden moeten worden gerekend. Daarmee wil ik overigens niet zeggen dat we het hier niet over een nuttig werkveld hebben. Immers, de opdrachtgever zal ook vaak leidinggevend of gezaghebbend in de organisatie staan. Bijna per definitie is er een spanning tussen hem en de organisatie. Welnu, als zijn gedrag, denkbeelden en woorden aanpassing behoeven zo dat hij zijn verantwoordelijkheid beter kan uitoefenen en de spanning zinvoller wordt, wat is daar dan tegen? Ikzelf heb een aantal keren echt mijn voordeel gedaan met adviezen van deze strekking. Al blijf ik zeggen dat perversie hier wel heel erg vlak om de hoek ligt. De vraag is echter of - zeker als de persoonlijke interactie tussen opdrachtgever en adviseur dominant wordt - een dergelijk 'haptologisch' werkgebied nog wel bij 'het vak' hoort en of we in dit geval niet over een ander vak praten.

Ditzelfde geldt overigens ook voor de uiteinden van de drie eerder genoemde werkgebieden. Ik zou bijvoorbeeld zeggen dat oriëntatie op samenwerking die niet meer verbonden is aan doel en middelen en uit te dragen waarden ook niet meer bij 'het vak' hoort. Omdat ik geen technicus ben kan ik moeilijk zeggen hoe dat aan de constructieve grens zit. Wat duidelijker is het voor mij aan de waardenkant. Op een goed moment gaat het niet meer om organisatieadvies, maar hebben we ruimschoots het gebied van de politiek, de filosofie of de ethiek betreden.

Een krappe strakke afbakening van 'uw vak' zou ik overigens niet nastreven. Dat is kansloos, maar zou ook niet moeten omdat daarmee de dynamiek en de ontwikkeling van 'het vak' zou verminderen. Voor mij zou het gaan om de drie

werkvelden in zijn geheel of afzonderlijk voor zover uw bearbeiding het ene werkveld niet losmaakt van het andere.

Ik zou de omcirkeling van uw paradigmatische vraag willen afsluiten met een kijkje bij de burens, in casu de bestuurskundigen. Toen ik, nu al weer vijftien jaar geleden, voorzitter van de Vereniging van Bestuurskunde werd vroeg ik aan het diner: “Wat is dat eigenlijk, bestuurskunde?” Na een korte stilte steeg er een algemeen gelach op. Mijn vraag zinderde nog enige jaren door. Er was een kamp dat de vraag onbeschoft vond en er was een kamp dat de vraag terecht vond, en tenslotte was er een kamp dat de vraag dom vond, maar... een simpel antwoord was er niet. Om een lang verhaal kort te maken het volgende: de vereniging wil een brug zijn tussen practitioners en academici. En nu deed het merkwaardige feit zich voor dat juist de wetenschappers vonden dat ze geen wetenschap konden bedrijven zonder in de praktijk actief te zijn. Ja, zelfs dat de wetenschap – toen gezien als een verzamelbundel van andere wetenschappen – zijn integratiemoment en daarmee zijn echte zingeving vond in een bijdrage aan de praktijk van het openbaar bestuur. Een aantal practici - waaronder ikzelf maar bijvoorbeeld ook mevrouw Vos-Van Gortel, toen burgemeester van Utrecht - verzette zich daartegen. Wij zeiden: “De praktijk, dat kunnen we zelf wel. Wat wij nodig hebben zijn concepten, denkkaders die ons verlichten. En voorts kunnen wij ons voordeel doen met resultaten van onderzoek dat zonder enig belang puur en alleen met het doel kennis te vergroten is gedaan.” De echte wetenschappen, voorop de wiskunde, zijn daardoor groot geworden, juist door beoefening van zichzelf wille, waarbij men zelfs neerkeek op het praktische nut. Dit debat is, zo neem ik waar, wat verstild. Zowel het academische zelfvertrouwen als de status van bestuurskundigen is toegenomen. En ik ben er van overtuigd dat als ik diezelfde vraag nu weer zou stellen er nog wel een levendige discussie over het

paradigma van de bestuurskunde zou opbloeien, maar dat die vraag niet meer als een bom zou inslaan. De les die u hieruit mogelijk zou kunnen trekken, lijkt mij te zijn dat uw theoretische strijd zou behoren toe te nemen. Elk organisatiebureau presenteert nu voor het vaderland weg zijn eigen theorie, en wie bestrijdt nu eigenlijk de theorie van de ander? Het lijkt al met al erg op wetenschaps- en praktijkuitoefening van voor de Verlichting toen elke geneesheer nog zijn eigen ideeën had over de werking van het menselijk lichaam en deze ook als een arcaan geheim aan de patiënt presenteerde.

Tot zover mijn eerste twee adviezen. Samengevat: als het overal over gaat, dan gaat het nergens over en als u geen academische rigueur accepteert, ook bij de daadwerkelijke uitoefening van uw vak, dan gaat het niet alleen nergens over maar dan wordt het ook nooit wat.

Ik dacht hier nu mee klaar te zijn, maar moet er nog één ding over zeggen. Voor mij heeft de toegevoegde waarde van de organisatieadviseur altijd voor 70% gelegen in het feit dat zij op meer plaatsen organisaties hadden zien slagen en falen dan ik. Van hun kennis die ik vanuit mijn vaste plek nooit op had kunnen doen profiteerde ik het meest. Ik nodig u dus bepaald niet uit om nu voor mij als opdrachtgever allerlei academische vertogen te produceren. Nee, het versterken van de ‘bovenbouw’ moet er voor zorgen dat uw ervaringen indringender worden, dat u meer en beter ziet, en dat u uw ervaringen beter kunt overbrengen.

Erkenning?

En dan nu de tweede vraag, die naar de maatschappelijke betekenis van uw beroepsuitoefening in samenhang met professionalisering. Spoedshalve kies ik voor een rigoureuze aanpak. Laten we ‘het vak’ eens wegdenken. Het is afgeschaft,

verboden, leeg gelopen. Finito. Wat zou er dan gebeuren? Wat verandert er dan? Wat voor substitutie vindt er dan plaats? En missen we na substitutie nog echt wat?

Laten we even een voorbeeld uitwerken. Per 1 januari 2003 wordt het verwerken van graan tot eetbare producten verboden. Wat gebeurt er dan? We moeten dan opschuiven naar andere staple foods. Welnu, robbenvlees en walvisspek zoals bij de Inuit zal het wel niet worden, vermoedelijk doen we het met aardappels en rijst. En u weet wat voor heerlijkheden daar nu al mee te maken zijn. Laat staan wat er nog bij komt als de industrie zich met volle kracht op het creëren van substituerende producten stort. Dus wat missen we dan uiteindelijk? Ik denk dat we met bijna ondraaglijke weemoed zullen missen: de geur van versgebakken brood die uit een bakkerij naar je toe zweeft, de knapperige korst en het hypnotiserende geel van de korenvelden zoals onvergetelijk vastgelegd door Van Gogh. En misschien nog niet eens vanwege die sensatie zelf, maar vanwege datgene waar ze voor staan: versheid, opnieuw beginnen, het breken van het brood als bijna en soms echte religieuze ervaring en de verbinding – via de korenvelden – met het universum. Ik zet het misschien wat zwaar aan, maar toch...

Welnu, nu komt er een oekaze uit Den Haag dat de stand der organisatiekundigen niet langer mag bestaan. De oekaze is mild in die zin dat u wel iets anders mag gaan doen als het maar niet lijkt op wat u deed. Zoals de professoren gedurende de culturele revolutie in China vooral geen les mochten geven, maar onder het zingen van bruisende liederen zich mochten bezighouden met het graven van kanalen of het verwerken van afval.

En toen. Daar zitten we nou, wij opdrachtgevers. Geen externe adviseurs. Wat nu? Ik schreef dit zomaar op, maar ben meteen gestopt bij de eerste halte. Want wie – afgezien van de opdrachtgever – mist de organisatieadviseur nog meer? Laten we

even buiten de organisatie beginnen. Nou niemand dus. De vraag die we dus moeten onderzoeken is de vraag of de organisatieadviseur ook essentiële betekenis heeft los van de opdrachtgever c.q. of hij deze ook wel zou moeten hebben.

Ter vergelijking: bij andere vrije beroepen is - ook al hebben ze net zo goed een principaal - de maatschappelijke zelfstandige betekenis er wel degelijk, al wordt die betekenis vaak voorbij de essentie aangedikt. Advocaten bijvoorbeeld maken deel uit van het maatschappelijk mechanisme dat we de rechtsstrijd noemen. Zij behoren weliswaar alles in de rechtsstrijd naar voren te brengen dat van belang kan zijn voor hun principaal, maar behoren daarbij niet buiten het recht te treden, ook als hun principaal dat zou willen. Als ze dat wel doen schaden ze het ambt, dat wil zeggen de bijdrage die de advocatenstand aan de rechtsstrijd toevoegt.

Bij de accountants is het nog krasser, zeker bij de certificerende accountants. Wij vertrouwen immers op hun verklaring dat de cijfers de financiële toestand van de onderneming getrouw weergeven. Zij geven dus aan de presentatie van de opdrachtgever een betekenis die deze daaraan zelf niet geven kan. Met het oog op die extra betekenis zijn accountants gebonden aan tal van objectieve regels. De legitimiteitscrisis waarin de accountants nu verkeren vindt dan ook juist zijn oorzaak in het vermoeden dat we niet meer kunnen vertrouwen op dat objectiverende certificaat. Ja zelfs dat we ons hebben laten misleiden door certificaten die alleen maar de subjectiverende wens van de betrokken opdrachtgever hebben weerspiegeld, zoals bijvoorbeeld bij ENRON en Worldcom.

Bij de artsenstand ligt het wat gecompliceerder. Maar de arts is er, dat staat vast, zeker niet alleen voor de patiënt. Hij wordt geacht tal van immateriële waarden overeind te houden, ook als de patiënt dat liever niet heeft. Met als meest triviale voorbeeld dat hij de norm 'gij zult niet doden' moet hooghouden en dus de patiënt niet mag

ombrengen ook als deze er bij zijn volle verstand na ampele overwegingen om vraagt. Deze vrije beroepen hebben alledrie gemeen dat ze de principaal met de immateriële waarde behoren te confronteren ook als de principaal die immateriële waarde niet deelt.

Hoe zit dat nu bij de organisatieadviseur? Laten we even verder gaan met de veronderstelling van substitutie. Kennis, ook kennis over ‘het vak’ kun je niet vernietigen, dus zullen anderen zich meester maken van die kennis. Wat externen voor het verbod deden wordt voortaan gedaan door interne adviseurs en uiteraard komen er, geholpen door de elektronische media, uitwisselingsplatforms tot stand die wat ik maar noem het bestuivingeffect substitueren. De pijnlijke vraag die we langs moeten is ‘is de toestand die aldus ontstaat eigenlijk niet veel beter?’ De kosten worden immers gedrukt, de principaal kan niet meer wegduiken achter de externe adviseur en de kennis van de eigen organisatie verdwijnt niet met het vertrek van de externe adviseur, maar blijft binnen de organisatie. Welke geur, welke smaak, welke impressie missen we nu eigenlijk echt?

Voordat u de meegebrachte rotte eieren en tomaten tevoorschijn haalt, zou ik u willen voorhouden dat we beter niet kunnen zoeken naar het definieerbare, maar als uitkomst van deze reductio ad absurdum beter kunnen speuren naar het ondefinieerbare, net zo goed als de geur van versgebakken brood en meer in het bijzonder wat die geur bij ons oproept, niet te definiëren valt. Ik denk – maar ik suggereer daarbij dat u dit fenomenologische experiment vooral in eigen kring zou moeten herhalen – dat het gaat om iets objectiefs, iets objectiefs dat de beschaving dient. Immers, de opdrachtgever is een machtig mens. Macht corrumpeert. Wat staat daar tegenover? Laten we alle andere checks and balances even weglaten, want in elk van de getypeerde organisaties hebben we voorbeelden dat deze bij tijd en wijle toch

falen, hoe goed de governance ook is. Een belangrijk verschil tussen de interne en de externe adviseur is dat de laatste minder is onderworpen aan de macht en de dwang van de opdrachtgever. Hij kan deze beter tegenspreken en al zou zijn kennis en kunde substitueerbaar zijn door interne adviseurs, hij behoeft zich bij de toepassing van zijn kennis en kunde toch minder afhankelijk te maken van het bon plaisir van de opdrachtgever. De opvattingen van de externe adviseur en de opdrachtgever kunnen dus tegen elkaar schuren en schaven en het resultaat zou kunnen zijn een beschaafder, minder subjectief en meer objectief resultaat. Dit proces van het tegen elkaar schuren van opvattingen noemen we als het in de openbaarheid en op grote schaal gebeurt ‘de democratie’. Interessant is de waarneming dat de aldus getypeerde ideaaltypische externe adviseur niet eens zo veel verschilt van de Weberiaanse ambtenaar die immers niet in de eerste plaats loyaal moet zijn aan zijn politieke principaal, maar aan de wet en deze objectief en kundig – professioneel – moet uitvoeren op een kenbare wijze. Hier vinden we overigens ook de bron van de politieke twijfel, ja soms zelfs haat, die zich jegens externe adviseurs manifesteert. Nog afgezien van het feit dat veel van die wetsgetrouwe ambtenaren de overheid zijn uitgebezemd en als externe adviseur aan de slag zijn gegaan, hebben Rosenthal en ik³ er al op gewezen dat menig modern politicus in zijn denken is teruggekeerd tot voor de Verlichting en persoonlijke loyaliteit verlangt in plaats van wetsgetrouwheid.

Niet zozeer haat, maar wel verachting lijkt mij redelijk indien de externe adviseur wel pretendeert aan de ideaaltypische eis te voldoen, maar ondertussen gewoon als verlengde arm of extra hersenvolume van de opdrachtgever functioneert. Op dat

³ Ambtelijke vertellingen; over verschijnselen die niet onbenoemd mogen blijven. *U. Rosenthal, A.W.H. Docters van Leeuwen, M.J.G. van Eeten en M.J.W. van Twist*. Uitgeverij Lemma, 2000; ISBN 90 5189 809 6.

moment verkeert immers de werking van de externe adviseur in zijn tegendeel. Wat Haroun Al Rashid, bijgenaamd de Genadige, nog wel kon, namelijk een ieder die op zijn pad kwam door één van zijn immer achter hem lopende beulen het hoofd te laten afslaan, dat kan de gemiddelde opdrachtgever toch niet meer. Sterker nog, de meesten zoeken naar enigerlei vorm van verstandhouding met hun ondergeschikten terwijl ook interne adviseurs - ook al zijn ze nog zo met en van de baas - weten dat ze attaches moeten hebben met de anderen in de organisatie; hetgeen alles bijeen bruutheid mitigeert. De externe adviseur daarentegen kan gelijk een Oosteuropese huurmoordenaar even worden ingevlogen om na gedane zaken de onderneming weer te verlaten. Weer even goed opletten: ik zeg niet dat een dergelijke functie a priori te verwerpen is. Doorbraken moeten nu eenmaal soms worden geforceerd. De vraag is echter of in zo'n geval men in alle redelijkheid aanspraak kan maken op zelfstandige maatschappelijke erkenning. Indien u er al eerlijk voor uit komt een condottiere te zijn hoeft u mijns inziens niet veracht te worden. Maar zelfstandige maatschappelijke waardering lijkt me wat veel gevraagd. U zult het mijns inziens moeten doen met de al of niet luid weerklinkende loftuitingen van uw principaal.

Nu wij de vraag hebben besproken waar de bron van zelfstandige maatschappelijke waardering zou kunnen liggen is er vervolgens de vraag hoe wij burgers, dat wil zeggen allen die buiten de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer staan, kunnen weten dat er sprake was van een objectiverend c.q. beschavend c.q. democratiserend proces. Vooronderstellen mogen wij dat zeker niet, want er bestaat niet zoiets als geheime of discrete democratie. Daarom maakt wat ik zie en gelezen heb over uw pogingen tot professionalisering op mij een wat panische en vooral pathetische indruk. Wat kan het ons burgers schelen dat u opleidingen hebt, examens, visitaties, ereregels,

schorsingen, een tuchtcommissie en wat niet al. Al die paraferalia van het professionalisme gaan voorbij aan de kernvraag: wordt er in uw adviesproces richting de principaal maatschappelijke waarde ingebracht, ja of nee? Als wij daarover niets mogen vernemen is het antwoord kennelijk nee.

Ik werp overigens al die nuttige professionaliseringsinitiatieven niet weg. Gaat u vooral door, maar als u uit bent op het verwerven van eigenstandige maatschappelijke waardering helpt die lijn u niet verder.

Verantwoording

Wat u mijns inziens moet doen is uw verantwoording verbeteren. Is bijvoorbeeld een van de voorwaarden in uw contract dat uw rapport ook aan de Raad van Commissarissen wordt voorgelegd? Voegt u daarbij een journaal van bevindingen, waarbij u aangeeft hoe het debat met uw opdrachtgever is verlopen en tot welke wijzigingen in uw advies dat debat heeft geleid? Eist u – als het bijvoorbeeld om een opdracht gaat die met publiek geld is betaald – dat uw bevindingen beschikbaar komen voor Minister, volksvertegenwoordiging en publiek? Ik zei het al, stiekem democratiseren dat gaat niet. Dus waarschuwt u, al of niet in het verband van de orde, voor de onuitvoerbaarheid van voorstellen, als u grote zekerheid hebt dat ze alleen maar kunnen falen? Verbiedt u als orde of als raad publiekelijk uw leden aan de uitvoering van zodanige onzalige voorstellen mee te werken?

De weg naar Rome

Uit bovenstaande opsomming blijkt hoe lang de weg naar Rome zal zijn. En bovendien ben ik mij er van bewust dat er vele, ook andere dan door mij

gesuggereerde wegen naar Rome zullen leiden. Maar nadat ik u aan het begin van mijn betoog een bonte karavaan van adviseurs heb voorgetoverd, moet ik u nu voorhouden dat uw karavaan zich in de maatschappelijke achterhoede bevindt. Hoe pijnlijk ook, het verantwoordingsdebat raakt dezer jaren en dezer dagen op hardhandige wijze veel organisaties, instituties, ja zelfs individuele personen. Denk aan politie en justitie (de enquête Van Traa), de bouwwereld, de gevolgen van het ENRON-drama, noem ze maar op. Bedenk daarbij dat ook als u niet naar een passende vorm van verantwoording zoekt, de eis tot publieke verantwoording u waarschijnlijk zal vinden. Kijk naar uw burens, de accountants. Zij hebben te lang gewacht.

Slot

Mag ik geloven dat u de tekenen van deze tijd verstaat en zult verstaan? Ik hoop het, maar ik zeg er wel bij dat het bijzondere aan het koesteren van hoop is dat je daarbij niet realistisch hoeft te zijn. Dank u wel.

Utrecht, 19 november 2002

Arthur W. H. Docters van Leeuwen