



Trigger

3

Snap
Machiavelli

PROFESSIONALS WETEN HOE DE HAZEN LOPEN.

Niccolò Machiavelli ging ze al vijf eeuwen geleden voor toen hij alle finesses van het machts spel doorgrondde en daarover zijn boek 'Il principe' (De vorst) schreef. Voor de managementadviseur hoort het gesneden kost te zijn om zich af te vragen wie precies die manager is die hem opdracht verstrekt. Komt diens opdracht voort uit die manager zelf of is de vraag aan hem gemandateerd door zijn mededirecteuren of wellicht opgedrongen vanuit de commissarissen?

Zeker bij aanvang van een opdracht is er veel te ontdekken: wie zijn de ware beslis-sers, wie zijn de beïnvloeders en welke agenda hanteren dezen. Wat verwachten ze eigenlijk van de uitkomsten van jouw werk? Het lijkt zo voor de hand te liggen dat een ieder de belangen van de organi-satie voorop stelt maar dat is natuurlijk illusionair. De persoonlijke agenda's van betrokkenen, hun frustraties, hun intriges en hun machtsspelletjes zijn van minstens zoveel betekenis op de geformuleerde opdracht, op de keuze voor jou en op de keuze van het orgaan waaraan je als advi-seur wordt geacht je advies uit te brengen. Is je opdracht wel echt wat deze op papier lijkt te zijn?

WAT VERWACHTEN ZE EIGENLIJK VAN DE UITKOMSTEN VAN JOUW WERK?

Ga er maar gevoeglijk van uit dat iedere organisatie, zelfs van het kleinste fami-liebedrijf, een slangenkuil is. Of je er levend weer uit komt zal de meesten niet boeien, maar wel of je in staat bent beoogde – al dan niet expliciet benoemde - veranderingen te bewerkstelligen zonder daarover beslissingsbevoegdheid te hebben. Als het

om besluitvaardigheid ging hadden 'ze' wel een interim manager benoemd.

Soms zijn tegengestelde belangen volstrekt legitiem: Een HRD-adviseur zal het perso-neel van een organisatie beschouwen als een van de belangrijkste assets, welke door gerichte investeringen meer tot waarde kun-nen komen. Maar de doorsnee HR-manager heeft juist opdracht om de personeelskosten zo laag mogelijk te houden, medewerkers staan immers als kosten op de winst- en verliesrekening. Excelleren als adviseur wordt dan vooral behendig manoeuvreren met begrip voor al die uiteenlopende belan-gen. Daarbij is het een voordeel om je niet beperkt te voelen door de hiërarchische ver-houdingen binnen de organisatie.

Een van de lastigste dilemma's die we zelf hebben ervaren betreft het achterliggende belang van de persoon van de opdrachtge-ver. Als adviseur hanteer je het uitgangspunt dat je aan een organisatie wilt bijdragen, bijvoorbeeld door een bedrijf te helpen over-leven in een crisis. Maar als je dan de indruk krijgt dat je eigen opdrachtgever eigenlijk het bereiken van dat mooie doel in de weg staat? Op zo'n moment moet je beseffen dat je opdrachtgever niet degene is die jouw werk uit eigen portemonnee betaalt. Als het op een keuze aankomt, moet je soms je op-drachtgever afvallen omwille van het echte belang: de organisatie. Met vallen en op-

staan leer je in dit soort situaties uiteindelijk wel een weg te vinden: met respect voor individuen maar zonder de organisatie doelen uit het oog te verliezen.

Je zult als organisatieadviseur dus, vooral in ietwat precare opdrachten, de informele machtsverhoudingen moeten doorgronden en je in de dynamiek van de slangenkuil moeten weten te bewegen zonder zelf 'aan de beurt' te zijn. Hoe dan? Veruit het belangrijkste is het scheppen van rugdekking voor je positie als adviseur. Met een dosis gezonde achterdocht moet je antwoorden zien te vinden op vragen als:

- *Hoe is intern de adviesvraag tot stand gekomen?*
- *Waarom hebben ze juist mij gekozen voor deze vraag?*
- *Wie waren degenen die juist mij wilden uitnodigen?*
- *Wie hadden daarover heel andere gedachten?*
- *Wat zijn daarvan de achterliggende belangen?*

Eerst dan kun je beoordelen of de opdracht zinvol is, of jij een zinvolle bijdrage kunt leveren en of je daarvoor de ruimte krijgt. Van grote betekenis is daarbij een 'anker', een aan de organisatie verbonden vertrouwenspersoon waarmee je je twijfels of puzzels kunt delen en je effectiviteit kunt borgen. In gesprek daarmee wordt ook

duidelijk op welke wijze je het beste de opdracht kunt insteken.

Tussen de regels van het bovenstaande klinkt door dat je ook je eigen grenzen hoort te trekken. Soms betekent dat het stellen van voorwaarden om aan de slag te kunnen gaan. En soms resteert je niets anders dan te bedanken voor de opdracht, bijvoorbeeld omdat je er geen heil in ziet of omdat je je in de ware bedoelingen niet kunt vinden. In hoeverre je daarover tekst en uitleg geeft zal van het geval afhangen, maar als topadviseur laat je bij die afweging je eigen ego geen rol spelen. *'Noblesse oblige!'*