

INTERVIEW MET BERTIE BISSCHOPS, VOORMALIG COMMUNICATIESTRATEG OVERHEID & BEDRIJFSLEVEN, ZELFSTANDIG ADVISEUR EN COACH;

interview door Sera Yeramian

Gepubliceerd in: Professioneel Adviseren, Concept Uitgeefgroep, EAN: 9789491743122, september 2014

Wat is jouw beeld van een adviseur en wat voor adviseur ben jij?

Een adviseur is iemand die ondersteunt, en dat is gekoppeld aan het doel van een opdrachtgever. Zo simpel is het. Zo zie ik mezelf als adviseur, of als coach - zo zie ik mijn rol: de ander laten excelleren in zijn doen, in datgene waar hij naartoe wil.

En het maakt je niet uit of je adviseert of coacht? Zijn dat niet twee rollen?

Nee. Het maakt voor mij niet zo vreselijk veel uit of ik dat doe als adviseur of als coach, want ik kijk op dezelfde manier. Er zijn wel wat verschillen natuurlijk. Vanuit de rol van een adviseur kijk ik meer naar het perspectief van het geheel en bij coaching kijk ik meer naar het perspectief van het individu. Maar dat werkt ook niet altijd. Als ik bijvoorbeeld managers coach kijk ik met de blik van de manager mee naar het organisatieperspectief. En als adviseur kijk ik meer vanuit het organisatieperspectief en het individuele perspectief komt er dan achteraan, daar kijk ik dan veel minder naar.

Dus wel wat verschil?

Ja, kijk de adviseur in mij is resultaatgerichter dan de coach in mij. Dat betekent, als ik in de adviesrol zit, dat ik nog wel eens wat wil overnemen. Een coach doet dat niet. Die laat het bij de ander. Ik kan als coach makkelijker loslaten.

Wat is jouw kijk op de rol van een adviseur in een meer algemene zin. Vind je dat een adviseur altijd coaching vaardigheden in moet kunnen zetten?

Nou, ik vind wel dat een adviseur afhankelijk van zijn rol, moet kunnen waarnemen en spiegelen. Hoe technisch de opdracht ook zijn mag, bij wijze van spreken, ook die kan mislukken als de adviseur niet onder water kan kijken - het falen of slagen van je opdracht is daarvan afhankelijk. Dus je kunt inhoudelijk een meer dan uitstekende adviseur zijn voor de vraag die je gesteld hebt gekregen, maar dat is geen garantie voor het succes van je opdracht. Ik vind wel dat je dat als adviseur onder water moet kunnen kijken. En dat vergt ook zelfkennis, en kennis van je eigen antennes.

Ik kan me ook voorstellen dat dat afhangt van de vraag die je krijgt, en of je het contract hebt om vanuit het onder-waterperspectief te kijken.

Ja, en hoe groot het belang is van de organisatie, of van het boegbeeld van de organisatie. Ik heb bijvoorbeeld veel burgemeesters geadviseerd. Een burgemeester is een boegbeeld van een organisatie. Dat betekent dus dat het positioneren van zo'n persoon belangrijk is voor het bereiken van het doel van de organisatie, voor het neerzetten van een imago.

En kun je een voorbeeld hiervan noemen, hoe je iemand helpt positioneren?

Ik heb een leuk voorbeeld uit de praktijk: een directeur van een zorginstelling die te veel geld verdient. Tja, daar ontstaan problemen, want hij gaat boven de Balkenende norm en kreeg veel kritiek in de pers. De Raad van Toezicht (RvT) en de Raad van Bestuur (RvB) vragen mij om op gesprek te komen om dat probleem de wereld uit te helpen. De opdracht van de RvT, zo blijkt in het gesprek, is eigenlijk: 'je moet zorgen dat die persmusketen bij ons vandaan blijven'. Zo plat als het kan. Daar reageer ik op zo'n moment niet meteen op. Dus in dat gesprek, op het moment dat zoiets wordt gezegd, komt er een behoorlijke aap op mijn schouder te zitten.

Wat ervaar je dan als die aap?

De aap is dat zij op dat moment hun verantwoordelijkheid niet nemen, dus ze zeggen eigenlijk gewoon: 'we gaan niet naar het probleem kijken, en jij moet zorgen dat dat voorkomen wordt, dat de mensen daarmee stoppen'. Ik het daar niet meteen over gehad, ik heb eerst gezegd, 'kijk nou eens naar wat er precies speelt, en wat is nou wijsheid om te doen?'. Maar na een half uurtje heen en weer praten heb ik de onder-watervraag gesteld: 'de voorzitter van de RvB verdient dit bedrag, dat is ver boven de Balkenende norm, wat vinden jullie als RvT daar nu eigenlijk zelf van?' Nou, het werd doodstil. De betreffende directeur schoot in een kramp. En toen zei de voorzitter van de RvT: 'ja, als u mij die vraag zo stelt ben ik het daar helemaal niet mee eens, dat hij zo veel verdient. Laat dat even buiten kijf staan. Maar we hebben een contract met hem afgesloten, ooit, tien jaar geleden, en toen bestond de Balkenende norm nog niet. En ik vind dat als wij een contract hebben afgesloten, dat wij dat ook moeten naleven'. En daar had ik mijn punt te pakken. Ik vroeg waarom deze argumentatie niet buiten bij de pers lag? Want dit is toch een redelijk plausibel verhaal? Daarmee onderkent de RvT wat de pers zegt, namelijk dat het eigenlijk not done is dat iemand zo veel verdient, maar tegelijkertijd zegt de RvT ook dat ze zich houdt aan de oorspronkelijke afspraak, en te vertrouwen is. We hebben een ingezonden brief met deze argumentatie opgesteld, en dit was de kortste adviesopdracht die ik ooit heb gehad. Dus dit is een voorbeeld van hoe je positioneert, maar ook van hoe je positioneert als het ware vanuit het imago van deze organisatie, die omgaat met maatschappelijk geld.

En is daar geen intern adviseur?

Wat wel opmerkelijk is, is dat toen ik naar buiten ging, een interne communicatieadviseur tegen mij zei: 'ik heb ze dat al die tijd verteld, maar naar mij luisteren ze niet'. De vraag is of hij dat verteld heeft natuurlijk.

Maar ik heb ze jou iets horen vragen, niet horen vertellen, misschien is dat wel het verschil?

Ja, ja, ik heb gevraagd.

En waar denk je dat het verschil nog meer in zit?

Kijk, er zit natuurlijk bij interne adviseurs een afhankelijkheidspositie. Ik heb als interne adviseur twee keer meegemaakt dat ik bijna op het punt heb gestaan ontslagen te worden omdat ik een te kritische blik had naar mijn interne opdrachtgever toe - hoe professioneel die kritische blik ook is. Stel je bent intern adviseur en je gaat aan de baas van je baas, in bijzijn van je eigen baas, de vraag stellen: 'hoe vind jij het nou, baas van de baas, dat mijn baas zo veel verdient?' Dat is een taboe, dat doe je niet. Overigens kan dat er ook van alles mislopen als er een succesverhaal te vertellen is. Ik denk aan een geval dat gaat over een college van Burgemeester en Wethouders. Eén wethouder had ervoor gezorgd dat een grote industriële onderneming een fabriek ging bouwen in zijn stad. Nou, dat was nogal wat, veel werkgelegenheid, echt honderden arbeidsplaatsen, en er werd natuurlijk een persconferentie gehouden. Aan de tafel zaten de fabrieksvertegenwoordiger, de betreffende wethouder en de burgemeester. En na de persconferentie vloog de pers op de fabrieksvertegenwoordiger af en op de wethouder. De burgemeester was het daar niet mee eens en zei tegen mij: 'jij moet voor mij interviews regelen. Jij moet zorgen dat ik voor de camera kom, want ik ben de burgemeester'. En toen heb ik tegen de burgemeester gezegd: 'dat klopt, je bent de burgemeester. Maar de portefeuillehouder, in dit geval wethouder van economische zaken, is degene die dit heeft geregeld en die is verantwoordelijk voor de portefeuille en dus woordvoerder voor deze zaak'. En toen kon ik naar huis gaan. Hij heeft echt gezegd 'dan vertrek je nu maar, dan is dit het einde van je baan hier'. Ik zat nog in mijn proeftijd. Toen ben ik maar naar huis gegaan. Hij

heeft me 's avonds opgebeld en zijn excuus aangeboden, maar dat is wel wat er gebeurt. Dat is het verschil tussen een interne en een externe adviseur. Een externe adviseur heeft een groter podium dan een interne adviseur.

Zie jij het adviesvak veranderen?

Ik ken nu ongeveer 30 jaar het adviesvak, als ik kijk naar mijn oorspronkelijke metier, communicatieadvies, heette dat vroeger sowieso anders - public relations. Later was het public affairs. En eigenlijk was dat precies de sfeer waarin werd geadviseerd. De adviseurs waren 'n elite. Duurbetaald in het algemeen. Eminence grise. Dus het netwerk wat je had bepaalde, meer dan je kennis, of je een opdracht kon krijgen. Toen ik in communicatieadvies terecht kwam bestond er bijvoorbeeld geen leerstoel communicatie, het was niet een duidelijk vakgebied.

Hoe ben je er dan terecht gekomen?

Ik was ooit directeur van de VVV Heerlen, en het allerleukste van mijn baan vond ik het organiseren en het contact hebben met de pers. Ik vond het leuk om met de pers te spelen en het woord te voeren. Ik raakte geïnteresseerd in hoe dat werkt, ik wilde er meer vanaf weten. En toen ben ik dus die enige opleiding daarvoor in Nederland gaan doen, een avondopleiding bij de SRM in Amsterdam. Toen ik eenmaal in het communicatie vak zat begon ik steeds meer interesse te krijgen in hoe je het nou aanpakt bij mensen, om ze te winnen voor een zaak, of om überhaupt te communiceren over een zaak, om voorbij de weerstand te komen.

Je vertelde hoe het vak van adviseurs er toen uitzag, hoe heb je dat zien veranderen?In die periode, uurtje factuurtje, werd er schrikbarend veel geld betaald voor adviezen. En dat is eigenlijk veranderd. Communicatie is een aantrekkelijk vak geworden. Er zit een bepaalde flair omheen, adviseur zijn is een soort status. En je zit als adviseur redelijk hoog in de organisatie, als intern organisatieadviseur zat ik vaker dan mijn bazen om tafel met de hoogste directeur. Ook de wetenschap heeft het vak veranderd, er zijn meer benaderingen, de specifieke invloed van psychologie, sociologie, alles wat daarmee heeft te maken.

Wat ook van invloed is geweest, is dat de accountantskantoren eind jaren '80 zijn begonnen met het aanbieden van consultancy. Daarin werd communicatie ook aangeboden,; meer de blauwe kant. Daarmee kwam het vak in een groeispurt.

Volgens mij is het communicatieadviesvak doorgeslagen. Er is een tijd geweest waarin men zei 'we moeten alles controleren wat er vanuit de organisatie naar buiten gaat'. Dat is onmogelijk natuurlijk. Toch merk ik nog veel, voor zover ik daar nu nog bij betrokken ben, de angst van 'het moet wel controleerbaar zijn'. De grootste angst van de woordvoerder is dat er dingen naar buiten gaan die niet gezegd mogen worden. Wat er bij communicatie continu speelt, is dat je te maken kunt hebben met een kleinigheid die een enorm sneeuwbal effect gaat krijgen. Dus er zit een sterke controleneiging vanuit dat vak. Dan worden de acties gedreven door angst. Dus ik denk dat er ook te veel communicatieadviseurs zijn. Wat mij betreft, is het doorgesloten.

En de rol van de adviseur?

Wanneer je als adviseur van buiten naar binnen kijkt, ga je bijna die buitenwereld vertegenwoordigen. Ik hoor mezelf ook vaak in een organisatie zeggen: ja maar als je er zo naar kijkt, vanuit het perspectief van de klant, van de burger of van de Raad - dat mensen dan met mij het gevecht aan gaan. Want het is heel lastig voor hen om dat te horen. Je brengt een ander perspectief aan dat wel degelijk nodig is om verder te kunnen met de organisatie.

