



# De achterhaalde adviseur

Theorie, praktijk en de hoogleraar–adviseur

Door Valentin Bejan en Ard–Pieter de Man

Veel adviseurs werken met achterhaalde modellen, die hun relevantie hebben verloren. Bovendien is er een toenemende kloof tussen praktijk en wetenschap. Waar wringt de schoen? Negen diepte–interviews met hoogleraren–adviseurs en hun oplossingen.

>

**H**et vijfkrachtenmodel van Porter, integraal management, Rijnlands adviseren, het INK-model... Het zijn alle drie voorbeelden van beproefde maar sleetse concepten die sterk zijn verbonden met het management van de twintigste eeuw. Dat terwijl management onder invloed van de kennis- en informatierevolutie aan sterke verandering onderhevig is, waardoor oude succesmodellen hun geldigheid verliezen. Het lijkt daarom logisch dat de wetenschap adviseurs informeert over nieuwe, werkende modellen, die zij in hun adviespraktijk kunnen gebruiken. Veel wetenschappelijke inzichten vinden echter niet hun weg naar consultants. Omgekeerd zoeken weinig consultants contact met de wetenschap. De adviespraktijk heeft daarmee een probleem. Hoe een adviseur immers zijn cliënten op een gedegen manier adviseren wanneer validatie van zijn concepten en ideeën achterwege blijft?

### 'Rigor' en 'relevance'

In de wetenschappelijke literatuur is de kloof tussen onderzoek en advies ook gesignaleerd. Met enige tussenpozen laait daar het debat op over rigor en relevance. Dit stelt dat de gedegen manier van onderzoek doen (rigor) juist op het gebied van management ten koste gaat van de relevantie. Erg veel schiet dit debat echter niet op, want het loopt al bijna dertig jaar.<sup>1</sup> Op het gebied van technologisch onderzoek is het probleem ook gesignaleerd en zijn er maatregelen bedacht om de kloof tussen onderzoek en praktijk te dichten. De aandacht voor spin-offs, kennislicensering en hightechcampussen rondom universiteiten zijn hier voorbeelden van. Deze zijn echter niet bruikbaar op het gebied van managementkennis. Oplossingen voor de rigor-relevance problematiek op het gebied van management zijn schaars. Een mechanisme om de kloof te dichten zijn hybride personen<sup>2</sup>, die zowel in wetenschap als praktijk werkzaam zijn. Wij hebben daarom negen adviseurs benaderd die tevens hoogleraar/docent zijn c.q. hoogleraren/docenten die nu nog of vroeger in het bedrijfsleven hebben gewerkt.<sup>3</sup> Dit zijn: Joan

van Aken, Léon de Caluwé, Lorike Hagdorn, Miel Otto, Will Reijnders, Marius Rietdijk, Hans Strikwerda, Han van der Zee. Een van de auteurs heeft de vragen ook beantwoord.

Deze personen zouden immers een brug kunnen zijn tussen wetenschap en praktijk. Hun is gevraagd wat zij zien als oorzaken van de kloof, als mogelijke oplossing en of zij zelf effectief zijn in het overbruggen van de kloof. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen uit de interviews weergegeven. De citaten zijn afkomstig uit de interviews.

### Reductionisme

De geïnterviewde hoogleraren geven een aantal redenen aan waarom wetenschap en praktijk elkaar te weinig informeren. Een eerste reden ligt in de aard van de wetenschap. Deze is eerder geneigd tot reductionisme dan tot integratie. Reductionisme is het opdelen van een complex probleem in veel kleinere deelgebieden die dan ieder afzonderlijk kunnen worden onderzocht. Adviseurs zijn veelal bezig met integrale problemen, waarbij tegelijkertijd met vele aspecten rekening moet worden gehouden. Het reductionisme maakt het mogelijk om problemen grootschalig te onderzoeken. Dat leidt tot een overmaat aan statistiek in de wetenschappelijke tijdschriften, wat de praktijkman of -vrouw afschrikt. Daarom neemt deze geen kennis van wetenschappelijk onderzoek. De onleesbaarheid van wetenschappelijke literatuur is de tweede oorzaak van de kloof. Ten derde geldt dat de kloof verder wordt verbreed door de afrekenmechanismen in de wetenschap. De overheid rekent universiteiten af op hun wetenschappelijke output en universiteiten rekenen hun wetenschappelijke staf daar op hun beurt ook op af: 'Wanneer je niet goed genoeg scoort op onderzoek, verlies je onderzoekstijd'. Ook de status en reputatie van een onderzoeker wordt bepaald door zijn publicaties. Hierbij worden alleen publicaties in wetenschappelijke toptijdschriften geteld. Dit zijn nu juist de tijdschriften die ultrareductionistisch zijn en een grote voorkeur hebben voor statistisch onderzoek. Enkele van de geïnterviewden signa-

lerden echter ook problemen aan de adviseurskant. Zo zijn adviseurs vaak te zeer op de klant en op de korte termijn gericht, waardoor aandacht voor kennisontwikkeling achter blijft. Of erger nog: liever wordt de klant nagepraat, dan op basis van eigen onderzoek een gedegen oordeel te vellen. Ook lijken veel adviseurs helemaal niet zo geïnteresseerd in kennis. 'Consultants lezen de technische bedrijfskundige literatuur niet meer'. Ze draaien liever projecten op basis van hun ervaring en worden niet graag geconfronteerd met denkbeelden die laten zien dat hun ervaring wellicht zijn relevantie heeft verloren. 'Adviseurs zijn te rekenen tot de conservatiefste mensen waar het gaat om acceptatie van nieuwe ideeën', zei een van de geïnterviewde hoogleraren.

### Kritische houding

Welke mogelijkheden zijn er om de kloof te overbruggen? Allereerst een observatie die vijf van de geïnterviewden deden: 'De kloof moet in ieder geval niet gesloten worden. Dat er verschillen zijn tussen wetenschap en praktijk is juist nuttig: ze moeten niet allebei hetzelfde gaan doen.' 'Probeer van onderzoekers ook geen ondernemers te maken: dat is een ander type mens'. Dat gezegd hebbende waren alle

*'Adviseurs  
behoren tot de  
conservatiefste  
mensen waar  
het gaat om  
acceptatie van  
nieuwe ideeën'*

negen geïnterviewden het erover eens dat de kloof te groot was. Er werden diverse oplossingen naar voren gebracht. Een eerste oplossing is om de kloof niet zozeer in het onderzoek als wel in het onderwijs te overbruggen. Praktijkproblemen kunnen in colleges of in scripties worden onderzocht met behulp van theoretische raamwerken. Ook werd gepleit voor herziening van de post-doctorale cursussen consulting. Deze moeten inhoudelijk gemoderniseerd worden, maar nog belangrijker, ook een kritischer houding bij de studenten aanleren ten opzichte van kennis en concepten.

**E**en tweede oplossing is om personen die zowel in de academie als in het bedrijfsleven werkzaam zijn anders af te rekenen. Onderzoekers met een praktijkoriëntatie zouden bij de verdeling van onderzoekstijd een compensatie kunnen krijgen voor de relevantie van hun werk. Zolang uitsluitend toptijdschriften worden beloond, blijft de kloof bestaan. Adviesbureaus zouden ook mensen met een kennisprofiel meer ruimte kunnen geven. Beide gebeurt overigens al, zij het op beperkte schaal.

### Relevantie

Een derde oplossing kan liggen in de financiering van onderzoek. Meer private financiering is een mogelijkheid. Als voorbeeld werd de Stichting Management Studies genoemd die gedegen onderzoek financiert, op wetenschappelijke basis, maar wel met relevantie. Of adviseurs dit meer willen doen, moet echter nog blijken. Heroriëntatie van publieke middelen is ook mogelijk. Zo is Dinalog een instelling die publieke middelen juist aan wetenschappelijk onderzoek met praktijkrelevantie beschikbaar stelt. Als vierde oplossing kwam naar voren om scherper aan te geven wat 'de protocollen zijn voor relevant onderzoek'. Er is een debat gaande over evidence

based management en ontwerpwetenschappen. Als dit zou leiden tot een algemeen geaccepteerde methodologie om relevant onderzoek te doen, wordt het ook makkelijker om dit op een universiteit te verkopen.

De belangrijkste oplossing is wellicht ook de lastigste. Er is een omslag in het denken nodig. Er dient bij universiteiten hernieuwde aandacht te zijn voor de relevantie van kennis. Anderzijds zouden het bedrijfsleven en hun adviseurs de kwaliteit van managementkennis scherper moeten beoordelen.

Overall was de toon van de geïnterviewden gemengd. Sommigen waren optimistisch en zagen beweging bij zowel adviseurs als wetenschappers; anderen keken de toekomst met meer zorg tegemoet. 'De geringe professionalisering van adviseurs zal leiden tot een shake-out in de sector' versus 'Ik heb veel collega's in de consulting die in onderzoek zijn geïnteresseerd'.

### En de hoogleraar-adviseur?

Hoe effectief is de hoogleraar-adviseur zelf in het overbruggen van de kenniskloof? Allereerst stellen de geïnterviewden allemaal dat ze in ieder geval veel lol hebben in hun combinatie. Het geeft hun veel afwisseling en de mogelijkheid om hun nieuwsgierigheid te bevredigen. Tegelijk geven ze allemaal aan dat de combinatie van wetenschap en praktijk ook zijn prijs heeft. Zo kunnen zij niet aan beide kanten excelleren. De meesten publiceren niet of beperkt in de internationale wetenschappelijke tijdschriften en worden daarom niet voor vol aangezien op de universiteit. Zij geven ook aan dat niet al hun adviescollega's en klanten op een hoogleraar zitten te wachten. Ze worden snel als te theoretisch gezien. Toch concludeert de meerderheid dat de voordelen opwegen tegen de nadelen. Het lijkt erop dat de kloof door de hoogleraar-adviseurs vooral in één

richting wordt overbrugd. Zij zijn wel in staat scherpere vragen te stellen bij klanten, onderzoek in hun consultancypraktijken op een hoger niveau te brengen en collega's bij te scholen. Zij zijn echter minder succesvol in het veranderen van de richting van het wetenschappelijk onderzoek.

### Conclusie

De kloof tussen wetenschap en praktijk is reëel en hardnekkig. Er zijn pogingen om deze te overbruggen en deze hebben soms succes. Het vraagt echter wel een inspanning van twee kanten. De huidige structuur en besturing van wetenschappelijk onderzoek vergroot de kloof. Maar eveneens geldt dat adviseurs te weinig hun eigen verantwoordelijkheid oppakken om de kloof te dichten. Zij noemen zich wel kenniswerkers, maar zodra het moeite kost om nieuwe kennis tot zich te nemen, haken ze af. Dat is enerzijds begrijpelijk omdat wetenschappelijke kennis wordt gepubliceerd op een ontoegankelijke manier. Het is anderzijds onbegrijpelijk omdat dit in feite inhoudt dat klanten niet op de juiste manier van advies worden voorzien. De komende jaren zal dan ook door zowel wetenschap als praktijk een aanzienlijke inspanning moeten worden geleverd wil de kloof gedicht worden. De hoogleraar-adviseur zou hierbij een belangrijke rol kunnen spelen •

### NOTEN

1. Zie K.W. Thomas en W.G. Tymon, 1982, Necessary properties of relevant research: Lessons from recent criticisms of the organizational sciences, *Academy of Management Review*, 7, 3, 345-352.
2. A. Lam, 2010, From 'Ivory Tower Traditionalists' to 'Entrepreneurial Scientists?': academic scientists in fuzzy university-industry boundaries, *Social Studies of Science*, 40, 2, 307-340.
3. De interviews zijn afgenomen door Valentin Bejan. Eén van de auteurs heeft de vragen zelf ook beantwoord. Een compleet verslag van het onderzoek is beschikbaar op de website van de Ooa.

---

Ard-Pieter de Man is hoogleraar Consulting aan de VU en verbonden aan Atos Consulting. Valentin Bejan is onafhankelijk onderzoeker met een achtergrond en interesse in management consulting.

Reageren: redactie@managementenconsulting.nl