

meer dan veertig procent van zijn omzet afhankelijk mogen zijn van de overheid. Als een bureau of consultant voor honderd procent zijn omzet haalt bij een de overheid als sector, dan kan er geen sprake zijn van onafhankelijkheid', vindt Strikwerda. Van een bureau dat een hoogleraar in dienst heeft, mag een zo innovatief mogelijke aanpak worden verwacht, vindt Strikwerda. Zoeken naar nieuwe, andere methodes en oplossingen is immers de taak van de wetenschapper. Strikwerda: 'Veel consultancy-bureaus hebben een instrumentale aanpak. Als ze eenmaal een bepaalde onderzoeksmethode hebben, zijn ze geneigd die zo vaak mogelijk te gebruiken. Voor een wetenschapper is het de plicht van elke methode de beperkingen en bijwerkingen te kennen. Daarnaast is het uitdaging te bekijken of een specifieke probleem niet juist weer een heel andere aanpak vergt.'

Professor Harrie Aardema, senior adviseur en procesdirecteur kennisontwikkeling bij BMC en daarnaast bijzonder hoogleraar 'Publiek Management, in het bijzonder in relatie tot vernieuwingen in organisatie en bedrijfsvoering' bij de Open Universiteit, onderstreept dat een hoogleraar door zijn verbinding met de academische wereld, genoodzaakt is zijn kennis op peil te houden. 'Dat moeten andere consultants natuurlijk ook, maar door de enorme drukte komt het daar vaak niet van. Doordat je als hoogleraar een paar dagdelen ook via de universiteit werkt, heb je daar meer ruimte voor. Als je die kennis in woord en geschrift uitdraagt en met elkaar weet te delen, komt dat de kwaliteit van je bureau ten goede.'

Ook Mark van Twist stelt vast dat een hoogleraar als consultant helpt de gewenste verbreding en verdieping bij opdrachten te bewerkstelligen. 'Daarom zie je ook vaak dat hoogleraren hun inbreng leveren in de meer conceptuele, strategische opdrachten en niet zozeer in vragen waarin het vooral gaat om het leveren van extra capaciteit.'

Strikwerda vindt dat consultants opdrachten vaak te snel accepteren, zonder dat duidelijk van tevoren is onderzocht wát nu eigenlijk precies het probleem is. Van een hoogleraar-adviseur mag je wel verwachten dat hij hier scherper en gedegener naar kijkt. 'En niet zomaar met de probleemstelling van de opdrachtgever instemt', aldus de consultant van Nolan Nortan. 'Je bent dus verplicht een zuivere intake te houden. Daarbij moet ook worden onderzocht welke disciplines bij het onderzoek moeten worden betrokken. Als hoogleraar heb je daar goed zicht op. En als je tot de conclusie komt dat jouw eigen discipline hier geen rol in kan spelen, moet je je daarbij neerleggen.' Al geeft hij toe dat dat niet altijd even makkelijk is, gezien de - door economische belangen gedreven - wens van bureaus om toch bij bepaalde onderzoeken betrokken te

zijn. Voor wetenschappers mag dat volgens Strikwerda echter geen rol spelen.

Definiëren Aardema denkt dat problemen achteraf voorkomen kunnen worden, door van tevoren duidelijke afspraken te maken met de opdrachtgever. Wat ga je precies onderzoeken en wat als er een advies uitkomt waar de opdrachtgever niets mee kan. Strikwerda vindt ook dat allerlei begrippen waarmee wordt gewerkt in adviezen, duidelijk van tevoren moeten worden uitgelegd. 'Bij wetenschappelijk onderzoek is dat gebruikelijk. In de consultancy gebeurt dat veel minder. Zo heb je onderzoeken

waarin bijvoorbeeld wordt gesproken over systeemverantwoordelijkheid of zelfsturing. Die begrippen moet je uitleggen. Als je dat niet van tevoren definieert, zeggen de uitkomsten immers ook weinig.' De allergrootste pré van hoogleraren in het advieswezen is dat ze in twee werelden leven. Aardema: 'Voor de opdrachtgevers is het voordeel dat ze kunnen profiteren van wetenschappelijke kennis en onderbouwing, het voordeel van de universiteiten is dat de academische kennis getoetst kan worden aan de praktijk. En voor de studenten is het voordeel dat ze onderwijs krijgen van iemand die niet alleen over boekenwijsheid beschikt, maar ook weet hoe het er in het

echte leven aan toegaat', aldus Mark van Twist.

Mensen die meerdere werkkringen hebben, worden volgens hem uitgedaagd steeds nieuwe verbindingen te leggen. Van Twist: 'In onze netwerksamenleving, waarin kennis en ervaring alom verspreid is en niemand (dus ook de politiek of het bestuur niet) zonder meer de wijsheid in pacht heeft, is dat een onmisbare kwaliteit.'

Strikwerda is van mening dat als je in meerdere werelden tegelijk leeft, je je bewuster bent van wat je doet. Daardoor zie je ook van zowel de wetenschap als de praktijk de betrekkelijkheid in. 'Dat kan heel verfrissend zijn.' ◉