

# Professionalisering van het adviesvak

## EEN VERGELIJKING MET DE GROEI EN BLOEI VAN DRIE ANDERE PROFESSIONS

Het adviesvak kent een rijke geschiedenis. Van Griekse orakels tot raadgevend psychologen en van de Wijzen uit het Oosten tot management consultants. Door de eeuwen heen is een grote verscheidenheid aan adviseurs de revue gepasseerd. Sinds de oprichting van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs in 1940 kwam de institutionalisering en professionalisering van het adviesvak in Nederland in een stroomversnelling. Echter, er is een blijvende behoefte aan verbetering, zo blijkt uit het voortdurende professionaliseringsdebat onder organisatieadviseurs. Zonder het ontwikkelingspad te willen imiteren, kunnen volwassen professies zoals de geneeskunde, advocatuur en de accountancy mogelijk een referentiekader bieden. Geen krachtmeting, maar een constructieve en optimistische zoektocht naar nieuwe inzichten die het adviesvak helpen zich verder te ontwikkelen.



Leonard Millenaar  
Drs. J.L. Millenaar  
(1985) is adviseur bij  
TEN HAVE Change  
Management.

### Inleiding

Het adviesvak wordt in de vakliteratuur veelvuldig en sinds lange tijd aangemerkt als een 'emerging profession' (Greiner en Metzger, 1983; Van Aken, 2000; Strikwerda, 2000; De Caluwé en Witteveen, 2001; Kubr, 2002; De Sonnaville, 2005) in tegenstelling tot klassieke beroepen zoals de geneeskunde of advocatuur. In de literatuur is de geneeskunde juist lange tijd als ideaalmodel voor professies beschouwd: 'the paradigm of all professions' (Noble, 1977). In vergelijking met de gevestigde beroepsgroepen staat de consultancy aan het begin van haar professionaliseringsproces. Echter, binnen de adviesbranche ontplooit een aantal instituties – of verenigingen met een institutionaliserende ambitie – initiatieven om het adviesvak te professionaliseren. Prominente internationale spelers zijn het International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) en de European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO). Nederlandse equivalenten zijn de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA). De invoering van het internationale kwaliteitskeurmerk *Certified Management Consultant* (CMC) is een van de meest in het oog springende recente ontwikkelingen in de professionalisering van de consultancy.

Een verkennende en kwalitatieve analyse van professies die van het adviesvak verschillen in leeftijd, volwassenheid, maatschappelijke positie en wettelijke status, kan een referentiekader bieden voor adviseurs om het vak verder te professionaliseren. Van der Zee (2004) waarschuwt voor het dogma van de bewezen enige beste weg, waarbij een jongere beroepsgroep het ontwikkelingspad van een gevestigde professie imiteert. In dit artikel is het uitgangspunt niet om te imiteren, maar om waardevolle inzichten te verkrijgen die passen binnen het hier en nu. Strikwerda (2009) past dit bijvoorbeeld succesvol toe in het recent opgestelde ‘overzicht van competentiedimensies van de professionele management consultant’, waarbij hij zich heeft laten inspireren door bestaand materiaal uit de medische professie van Epstein en Hundert (2002). Over het professionaliseringsproces van elke beroepsgroep kan een compleet boek worden geschreven. Sterker, die boeken zijn ook geschreven. Dit artikel voorziet niet in een volledige geschiedschrijving. De beschrijvingen van professies dienen als middel om te komen tot nieuwe inzichten, waarbij een beknopte weergave van de belangrijkste paradigmawisselingen volstaat. In de beschrijving van de professionaliseringsprocessen vindt, naarmate de geschiedenis recenter wordt, een aanscherping plaats van een mondiaal beeld naar een westers perspectief, uiteindelijk toegespitst op Nederland. Aan de keuze voor de beroepsgroepen geneeskunde, advocatuur en accountancy ligt een aantal overwegingen ten grondslag. Van Aken (2000:237) noemde de drie gekozen professies reeds als referentiekader voor het adviesvak: ‘In Nederland, maar ook daarbuiten, is men bezig het beroep te professionaliseren naar analogie van andere, meer volgroeide professies, zoals medici, advocaten en accountants.’ Allereerst zijn de drie beroepsgroepen primair dienstverlenend, wat de relevantie van de vergelijking met het adviesvak verhoogt. Daarnaast zijn het professies waarin het vak met grote autonomie en expertise wordt uitgeoefend. Ook is er bewust gekozen voor beroepen die significant verschillen in leeftijd, rekening houdend met een eventueel verband tussen leeftijd en mate van professionalisering. Belangrijke verschillen tussen de drie gekozen beroepen en de consultancy zijn gelegen in regulering en demarcatie. In tegenstelling tot de consultancy hebben de geneeskunde, advocatuur en accountancy in Nederland een wettelijke status, waarmee de beroepsgroep duidelijk is afgebakend.

In de eerstvolgende paragraaf wordt het begrip professie nader toegelicht. In paragraaf 2 volgt een bondige beschrijving van het ontstaan en de significante paradigmawisselingen per beroepsgroep. Met de professionaliseringsprocessen als basismateriaal, biedt paragraaf 3 een verkennende vergelijking tussen de beroepsgroepen. Het doel van de vergelijking is om het gedachtegoed over het professionaliseren van het adviesvak te verrijken met nieuwe inzichten en overwegingen en aanknopingspunten te bieden voor vervolgonderzoek. Het artikel sluit af met enkele conclusies en overwegingen.

# 1. Het begrip professie

Er zijn ‘profvoetballers’, ambachtslieden die ‘professioneel werk’ leveren en er zijn ‘professionele dienstverlenende ondernemingen’. De term professie en afgeleiden hiervan worden frequent en in verschillende contexten gebruikt. De eerste studies naar professies zijn verricht binnen de sociologische discipline in de periode na de industriële revolutie, ‘waarin de maatschappij meer geïnstitutionaliseerd wordt op basis van arbeidsverdeling en op basis van het ontstaan van belangengroepen binnen de samenleving’ (De Sonnaville, 2005:75). Brante (1990) benoemt twee verschillende stromingen binnen de verrichte onderzoeken naar professies. Enerzijds de filosofische, conceptuele of semantische stroming. Centraal hierin staan het benoemen van kenmerken en eigenschappen van professionaliteit, het definiëren van criteria die een professie onderscheiden van een beroep en het formuleren van typologieën van professies. Van Aken (2000:238) citeert Greenwood (1957), Barber (1963) en Freidson (1973) wanneer hij de volgende eigenschappen van een professie noemt:

- ‘een basis in gesystematiseerde en gevalideerde kennis;
- autonomie in de beroepsuitoefening; onafhankelijkheid van andere belangen dan die van de cliënt;
- identificatie met de beroepsgroep en het volgen van de gedragsregels van die beroepsgroep, onder meer op basis van een tuchtrecht;
- een succesvolle domeinclaim, dat wil zeggen een succesvolle uitsluiting van het uitoefenen van het beroep door mensen die niet formeel tot de beroepsgroep zijn toegelaten.’

Kubr (2002:129-130) noemt vergelijkbare eigenschappen van professionaliteit in zijn boek *Management Consulting, A guide to the profession*:

- *Kennis en vaardigheden*. Er is een gedefinieerde *body of knowledge*, te verkrijgen door professionele opleiding en training en er is sprake van permanente educatie.
- *Dienstbaarheid en maatschappelijk belang*. De professionele dienst wordt geleverd met een ‘service ethos’ en tegen gepaste vergoeding. Daarnaast plaatst de professional het belang van de klant binnen een breder sociaal perspectief.
- *Ethische normen*. Er zijn erkende, gedeelde ethische normen die verder gaan dan dat wat de wet voorschrijft.
- *Maatschappelijke erkenning en handhaving*. De maatschappij erkent de sociale rol, de status en de ethische en gedragsnormen van de professie, mogelijk expliciet vastgelegd door middel van regulatie en demarcatie (toelatingseisen).
- *Zelfdiscipline en zelfregulatie*. In de beroepsuitoefening nemen de professionals de gestelde gedragsnormen in acht. Voorts organiseert de professie zichzelf in een of meer vrijwillige ledenverenigingen, die de professie ontwikkelen en collectieve zelfregulatie toepassen door middel van een gedragscode.

Verscheidende auteurs refereren aan het onderscheid tussen het individuele en collectieve element in professionalisering, zoals beschreven door Wilensky (1964). Enerzijds wordt het persoonlijke gedragsrepertoire genoemd: de eigen normen en waarden en de competenties van het individu. Anderzijds de collectieve beroepsontwikkeling weerspiegeld in gesystematiseerde kennis, onder andere voortgebracht door de wetenschap, gedragscodes, richtlijnen en regulering. Kubr (2002:131) verkiest de individuele professionalisering boven de collectieve: ‘More important are the quality and other standards applied by consulting firms and individual consultants, who can demonstrate their professional values and behaviour without waiting for the sector to achieve recognition as a fully fledged profession.’

De tweede stroming in het onderzoek naar professies die Brante (1990) onderscheidt is de historiografische stroming, gericht op de ontwikkelingsgeschiedenis van een professie. Binnen deze stroming worden vergelijkingen gemaakt met andere beroepsgroepen, teneinde uitspraken te doen over de professionaliteit van het betreffende beroep. De professie wordt gezien als ‘resultante van een uniek proces van diverse activiteiten, dat een specifieke beroepsgroep doormaakt om een bepaald, vaak economisch, doel te realiseren’ (De Sonnaville, 2005:79). Van der Zee (2004) bestrijdt het overheersende standaardbeeld van professionalisering, dat zich kenmerkt als een gang naar voltooiing. Hij trekt liever een parallel met de levensloop door de fasen begin, groei, consolidatie, crisis en transformatie te onderkennen. Deze benadering vertoont sterke gelijkenissen met de stadia die wetenschapsfilosoof Kuhn benoemt in de ontwikkeling van wetenschap, waarbij overigens niet per definitie sprake is van vooruitgang: na het ontstijgen van het pre-wetenschappelijke stadium is er een cyclus van normale wetenschap, crisis en revolutie. In dit artikel ligt de nadruk op de historiografische benadering van professies; er wordt niet beoordeeld of en zo ja, in hoeverre de consultancy als professie kan worden gedefinieerd.

Strikwerda (2009) introduceert naast de bovengenoemde sociologische benaderingen een economische zienswijze. Binnen het marktmechanisme ziet hij als kerntaak van veel professionals het reduceren van onzekerheid of het waarborgen van waarden. Ethisch handelen speelt in deze economische benadering een hoofdrol en maakt deze professies instituties in het maatschappelijk verkeer. Een voorbeeld is de jurist die opportunistisch gedrag beperkt met het opstellen van een contract. Ook noemt Strikwerda de registeraccountant, die informatieasymmetrie tussen bestuurder en kapitaalverschaffer reduceert. Artsen vervullen ook deze institutionele functie door onzekerheid te beperken en kwetsbare personen of kwetsbare sociale waarden te beschermen. Vanuit deze overtuiging stelt Strikwerda (2009:19) dat de professie zich van een beroep onderscheidt ‘niet door de aard van de kennis, opleiding, zelfs ook niet een diploma, maar dat in de uitoefening en ontwikkeling van het vak een institutionele rol wordt vervuld, als één van, wat Schuyt (2006) ‘de steunberen van de samenleving’ noemt’.

## 2. Professionaliseringsprocessen in vogelvlucht

### GENEESKUNDE

*‘This concept is fundamental to the values, ethics, and traditions of the health professions: at the very least to do no harm; usually to do some good; ideally to realize the greatest good that is possible to achieve in any given situation.’ (Donabedian, 1980)*

Het helpen van de medemens bij ziekte of ongevallen is zo oud als de mensheid, ook al werd deze hulp aanvankelijk in zeer primitieve vorm geboden. De eerste kleitabletten met instructies voor het bereiden van medicijnen zijn geschreven in Sumerisch spijkerschrift, dat werd gebruikt tussen 4000 en 2000 voor Christus (Lindeboom, 1985). Later werden specifieke personen aangewezen om de rol van dokter te vervullen. In Babylon had men de Hammurabi, een code waarin regels stonden met betrekking tot vergoeding en reprimandes van deze dokters (Lindeboom, 1985). De eerste grote omslag vindt plaats in het Oude Griekenland, waar de ‘vader der geneeskunst’ Hippocrates niet langer handelt vanuit mystiek en bijgeloof, maar vertrouwt op zintuiglijke waarneming. De diagnose wordt voortaan gesteld op basis van lichamelijke symptomen. Daarnaast ontwikkelt Hippocrates de leer der humores: het lichaam bevat vier lichaamssappen die altijd in balans moeten zijn. Een belangrijke bijdrage van Hippocrates aan de professionalisering van de geneeskunde is de beroepseed die hij zijn leerlingen liet afleggen. Deze eed werd bij de introductie van de artseneed in Nederland in 1878 inhoudelijk grotendeels overgenomen. Hippocrates’ leer der humores is in Europa lange tijd de prevalerende theorie over het menselijk lichaam. Deze leer vormt eeuwenlang de basis voor onder andere schadelijke aderlatingen, totdat in 1628 een grote doorbraak plaatsvindt: William Harvey ontdekt de werking van de bloedsomloop. Na tweeduizend jaar lang de dienst uitgemaakt te hebben, maakt de leer der humores plaats voor de moderne geneeskunde. In 1765 wordt de eerste medische school opgericht in de Verenigde Staten (Lindeboom, 1985). De drijvende kracht achter deze sterke professionaliseringslag was niet een rationele overtuiging, maar pure noodzaak om de hevige epidemieën het hoofd te bieden (Lindeboom, 1985).

De eerste wet die in Nederland is aangenomen om de geneeskunde te reguleren dateert van 1865: de Wet op de Uitoefening van de Geneeskunst (WUG) werd ingevoerd onder Thorbecke. Hierin wordt de uitvoering van medische ingrepen wettelijk voorbehouden aan artsen en vroedvrouwen. Vanaf dit moment worden verschillende wetten aangenomen om de professie te reguleren, veelal om de juridische gaten te dichten in specifieke medische expertisegebieden. In 1993 maakt deze diversiteit aan wetten plaats voor één generieke wet: de Wet op de Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg (Wet BIG). Volgens deze wet moeten zorgverleners zich inschrijven in het BIG-register als ze hun titel willen gebruiken. Ook geeft de wet aan onder welke voorwaarden welke

zorgverleners zogenaamde voorbehouden handelingen (handelingen met grote gezondheidsrisico's zoals operaties en injecties) mogen uitvoeren.<sup>1</sup>

Sinds de tijd van Hippocrates overheersen twee basisprincipes in de geneeskunde: ten minste 'niet schaden' en indien mogelijk 'weldoen' (Donabedian, 1980; Harteloh, 1999; Widdershoven, 2000). Dit veronderstelt dat er overeenstemming is over wat 'goed' is. Een ethische kwestie, want wie bepaalt wat goed is voor de patiënt? Tot aan de jaren 1960-70 was dit de arts (Widdershoven, 2000). Gedurende de jaren 1960-70 heeft er een ommekeer plaatsgevonden: het is niet langer de arts, maar de patiënt die bepaalt. Paternalisme maakt plaats voor zelfbeschikking (Widdershoven, 2000). Deze nieuwe zienswijze wordt wettelijk ondersteund met de begrippen *informed consent* en *autonomie* in de Wet BIG. De arts is verplicht om de patiënt in kennis te stellen van alle mogelijke alternatieven. De patiënt bepaalt op zijn beurt of en zo ja, welke behandeling hij wenst. Door de drastische toename van mogelijkheden om de patiënt in leven te houden zijn er immers situaties waarin de patiënt ervoor kiest af te zien van behandeling.

## ADVOCATUUR

*'Beaus maiestires est a celui qui est avocas.'* (De Beaumanoir, 1283)

De eerste lichte advocaten<sup>2</sup> was niet gespecialiseerd in recht, maar in retoriek. Ten tijde van de Oude Grieken (rond 400 voor Christus) assisteerden deze zogenaamde orators de gedaagden bij het opstellen van de pleitrede. Het was niet geoorloofd een betaling te ontvangen voor deze dienst (Brundage, 2008). Derhalve werd deze bezigheid niet als beroep aangemerkt. De orators waren niet in staat zich te verenigen, beroepscoodes te formuleren of titels te definiëren (Bonner, 1927; Brundage, 2008). Cicero, die leefde van 106 tot 43 voor Christus, is de eerste advocaat met wijdverbreide bekendheid; hij verdedigde meer dan twintig grote Romeinen van zijn tijd. Keizer Claudius legaliseerde de beroepsgroep van de advocaten in de eerste eeuw. Hoewel dit een belangrijke stap in de professionalisering is, maakte het wettelijk geregelde vergoedingsplafond het onmogelijk om met dit beroep in levensonderhoud te voorzien (Crook, 1967). In deze eerste eeuwen begonnen enkele rijke Romeinen wetten te bestuderen als intellectuele hobby. Al snel keerden individuen, arm en rijk, zich tot deze 'jurisconsults' voor advies (Crook, 1967). In het Byzantijnse Rijk institutionaliseert de advocatuur in hoog tempo. In de zesde eeuw is een vierjarige, juridische studie met gestandaardiseerd curriculum vereist voor toelating tot het beroep (Jones, 1964). Daarnaast worden in opdracht van Justinianus ruim 4500 wetten verzameld en gebundeld, wat leidt tot de publicatie van de Codex Justinianus in 529 (Brundage, 2008).

Met de val van het Romeinse Rijk in West-Europa gaat ook de juridische professie grotendeels ten onder. In de zeventienhonderd jaren die volgen, is de advocatuur zo goed als afwezig in West-Europa (Brundage, 2008). Rond de twaalfde eeuw vindt er opnieuw professionalisering plaats, zij het in een andere vorm.

Het canoniek recht in de ecclesiastische rechtbanken ontwikkelt zich tot een volwassen professie (Brundage, 2008), waarbij de advocaat bemiddelaar is tussen God en mens (Hermesdorf, 1951). Tevens hervindt men in deze eeuw de interesse in de Romeinse wetgeving, die onder keizer Justinianus is gedocumenteerd (Brundage, 2008). In de dertiende eeuw wordt de advocatuur verder geprofessionaliseerd. In verschillende landen vindt door kerk en staat regulering plaats omtrent het afleggen van een eed, reprimandes en vergoeding (Baker, 1990).

Aan het einde van de negentiende eeuw kreeg de moderne advocatuur haar gestalte in Nederland. In 1842 verklaarde de redactie van het *Weekblad van het Recht* (nr. 322) nog dat de advocatuur ‘geen broodwinning, geen geldwinning, geen ambacht’ is (Henssen, 1998). Echter, in het *Advocatenblad* van 1918 wordt de advocatuur in één adem met de medische praktijk als broodwinning bestempeld. Op dit moment is de Nederlandse Orde van Advocaten de publiekrechtelijke beroepsorganisatie van alle (circa 16.000)<sup>3</sup> advocaten in Nederland. De voorwaarden waaraan de advocaat moet voldoen, staan beschreven in de Advocatenwet die dateert uit 1952. Een van de belangrijkste voorwaarden is de afronding van de juiste (beroeps)opleiding.

## ACCOUNTANCY

*‘Het behoeft geen betoog, dat aan de moraliteit van dengene, die een dergelijke vertrouwenspositie in het maatschappelijk verkeer inneemt geen geringe eischen gesteld worden.’* (Belle, 1931)

Volgens Belle (1931) vindt de accountancy haar oorsprong in het Engeland van de achttiende eeuw, waar de eerste koopmansboeken werden gecontroleerd. In het jaar 1800 waren er 12 accountants actief in Londen; in 1810 was dit aantal verdubbeld tot 24 (Belle, 1931). In Nederland is de accountancy later opgekomen; het beroep ontstond rond 1885 (Belle, 1931; Van de Bol et al., 1985). Het *Rotterdamse Bureel van Boekhouding Confidentia* is het eerste accountantskantoor in Nederland (Hellema en Marsman, 1997). Vrij snel na de opkomst van de professie werd in 1894 de eerste Nederlandse accountantsvereniging opgericht: het Nederlands Instituut van Accountants (NIVA). Het NIVA stelt voorwaarden om als erkend accountant te kunnen optreden en stelt eisen aan de opleiding tot accountant en de beroepsbeoefenaren (Hellema en Marsman, 1997). De oprichting van het NIVA gaf uitdrukking aan de noodzaak om gezamenlijk meer inhoud aan de titel en meer stabiliteit aan het beroep te geven, want in die tijd was de accountancy ‘soms niet meer dan een vlag, die gebruikt werd om de zeer heterogene inhoud af te dekken’ (Belle, 1931). Illustratief is dit citaat uit het vakblad *De accountant* van 1895: ‘Jongelieden, kersversch van het examen voor boekhouden, lieden zonder ervaring, zonder praktijk, zelfs antecedenten, naar wie niet eenmaal kan geïnformeerd worden, tenzij dan naar hun gedrag op school, of gedurende hun vlegeljaren als jongste op een kantoor – zulke personen begonnen zich boudweg in de couranten voor accountant uit te geven.’ Praktijkscholing maakt in 1915

plaats voor hoger onderwijs: in Rotterdam start de Nederlandsche Handels-Hogeschool als eerste een accountantsopleiding. Bekende pioniers in het Nederlandse accountantswezen zijn Volmer en Limperg. Vanaf het jaar 1900 werden er naast het NIVA maar liefst vijftien verschillende verenigingen opgericht voor accountants, waaronder de Vereniging van Academisch Gevormde Accountants (VAGA) in 1927 en de Nederlandse Orde van Accountants (NOvA) in 1948. Naast deze gefragmenteerde institutionalisering ontbreekt het in de beginjaren aan gedeelde kennis en kunde. Velayutham (2003) stelt dat er voor 1940 geen accountancystandaarden waren; men acteerde vanuit het principe een waarheidsgetrouw beeld te geven van de financiële positie van de onderneming. Uiteindelijk wordt in 1962 één gezamenlijke publiekrechtelijke beroepsorganisatie ingericht voor registeraccountants: het Koninklijk Nederlands Instituut van Register Accountants (Koninklijk NIVRA). Het reguleren van de beroepsgroep was een moeizaam proces. Hoewel vanaf het jaar 1900 verschillende wetsvoorstellen werden ingediend door beroepsverenigingen, werd pas in 1967 de Wet op de Registeraccountants aangenomen. Daarnaast duurde het tot 1972 voordat de Wet op de accountants-administratieconsulenten (WAA) van kracht ging. Van den Bol et al. (1985) benoemen verschillende redenen die ten grondslag liggen aan het trage professionaliseringsproces: codificatie van een beroepsgroep in ontwikkeling is bijna onmogelijk; er waren tegenstrijdige meningen over de mate van overheidsbemoeienis en structuur van de professie; de kosten van regulering waren te hoog voor verschillende overheden; de oorlogen vertraagden het proces; en sommige gevestigde accountants met een laag competentieniveau hadden baat bij de afwezigheid van regulatie.

## CONSULTANCY

*‘Het economisch leven werd gezond gemaakt, doordat tal van bedrijven zich lieten reorganiseren door organisatoren, die er zo maar waren ...’*  
(Belcampo, 1946)

De Bijbelse Jetro wordt nogal eens genoemd als eerste adviseur (Hoebeke, 2000). Jetro adviseerde zijn schoonzoon Mozes hoe hij zijn zware taak als rechtspreker kon opsplitsen en delegeren. In de Canon van het Adviesvak, een initiatief van de Ooa in samenwerking met de ROA, volgt na Jetro een reeks aan adviseurs, waaronder de Wijzen uit het Oosten, de Griekse sofisten, orakels, profeten, hofnarren en militair adviseurs. De eerste vorm van adviseren als beroep heeft haar wortels in ‘de Industriële Revolutie, de opkomst van de moderne fabriek en de hieraan gerelateerde institutionele en sociale veranderingen’ (Kubr, 2002). Tijdens de industrialisering ontstaat *scientific management* (Bloemen, 1988; Hellema en Marsman, 1997; Kipping, 2002; Kubr, 2002): een ingenieursbenadering waarbij verbetermethoden en -principes worden gehanteerd, die op verschillende organisaties en situaties toepasbaar zijn. De grondlegger van *scientific management* is Taylor, die werkprocessen vereenvoudigde en daarmee de productiviteit verhoogde. Verschillende auteurs



(Hellema en Marsman, 1997; Hoebeke, 2000) benadrukken dat het adviesvak uit drie verschillende disciplines is ontstaan: ingenieurs, accountants en psychologen (of sociale wetenschappers). Accountants merkten gebreken op in de bedrijfsvoering of zagen grote onderlinge verschillen tussen organisaties, die zij deelden met hun klanten. Vanuit de sociale wetenschappen wordt in de twintiger jaren ondersteuning bij beroepskeuzeadvies en personeelselectie geleverd door raadgevend psychologen. Om de weerstand bij organisatieveranderingen het hoofd te bieden, ontstaat later vanuit de sociale discipline de veranderingkundige stroming. Strikwerda (2010) noemt als invloedrijke individuen Lewin, die geïnspireerd door het werk van socioloog Parsons het ‘unfreeze, change en freeze’-proces beschrijft, en Bennis, Benne en Chin, die een meer uitgebreide aanpak van veranderprocessen en omgaan met weerstand ontwikkelen. Het ontstaan van advies als zelfstandig vak is bevorderd door het door Strikwerda (2010) genoemde verbod van 1933 in de Verenigde Staten voor advocaten, ingenieurs en accountants om als management consultant op te treden. Gedurende de jaren 1930-40 ontstond in de Verenigde Staten een stroming die het topmanagement adviseerde op het gebied van organisatie en strategie. Belangrijke spelers waren McKinsey, die focuste op het budgetteren, en de Boston Consulting Group, die haar eigen innovatieve instrumenten ontwikkelde, gericht op het veranderen van de *corporate strategy*. Adviseurs uit deze stroming zijn overwegend opgeleid als *Master of Business Administration (MBA)*. De volgende *wave in the consultancy* heeft volgens Kipping (2002) zijn opsprong in de jaren 1970-80 en was gericht op *network building*. De adviezen zijn gericht op de waardeketen en op coördinatievraagstukken. Consultants zijn implementatiespecialisten met een focus op procedures. De Anglo-Amerikaanse accountancybureaus waren de eerste die deze vorm van advieswerk adopteerden, waaronder Arthur Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG en PricewaterhouseCoopers. Naarmate de informatietechnologie aan terrein heeft gewonnen, is het aantal adviesactiviteiten binnen de stroming *network building* sterk gegroeid (Kubr, 2002). Grote groepen adviseurs verschuiven van accountancybureaus naar de ICT-sector (De Sonnaville, 2005). Volgens Vermaak (2000) was 63% van het wereldwijde advieswerk ICT-gerelateerd in het jaar 2000.

Uit een samenwerkingsverband tussen organisatieadviseurs ontstaat in 1940 de Orde van Organisatieadviseurs. Nederland is daarmee het eerste land ter wereld waar een beroepsvereniging voor adviseurs werd opgericht. Een fusie met het Genootschap van organisatiekundigen in 1973 resulteert in de Orde voor organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa), zoals wij deze vandaag de dag nog kennen. Het bestuur van de Ooa heeft zich mede tot doel gesteld het vakgebied beter te definiëren en organisatieadviseurs verder te professionaliseren. Het professionaliseringsbeleid van de Ooa bestrijkt drie gebieden: de Gedragscode en Body of Knowledge and Skills (BoKS), professionaliseringsinstrumenten en de Certified Management Consultant (CMC)-certificering.<sup>4</sup> De Ooa accrediteert adviesbureaus (Accredited Consulting Practice) en opleidingen (Accredited Training Practice), wat kan leiden tot direct of versneld CMC-schap. Het individueel CMC-schap is geen wettelijke eis, maar wordt door

de Orde bestempeld als kwaliteitskeurmerk. In 2010 had de Ooa 1756 leden, waarvan 587 met het CMC-schap<sup>5</sup>; het merendeel van de organisatieadviseurs in Nederland is niet lid en/of gecertificeerd. In 1989 verenigen een aantal nationale ordes zich tot het overkoepelende International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI). Het aantal aangesloten nationale ordes is eind 2010 gegroeid tot 48.<sup>6</sup> Naast een vereniging voor individuele adviseurs wordt in 1970 een vereniging voor bureaus opgericht: de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA). Hierin zijn momenteel 26 bureaus in Nederland verenigd, waar in totaal circa 4200 adviseurs werkzaam zijn.<sup>7</sup> Lidmaatschap van de ROA stelt eisen aan de bureauomvang, continuïteit, adviesterreinen en expertise.

Na het ontstaan van de beroepsgroep uit een combinatie van verschillende disciplines en de drie *waves* in de consultancy, is het spectrum van adviesdiensten alsmaar verbreed. De consultancy wordt een ‘containerdiscipline’ genoemd (Otto, 2007); verschillende auteurs spreken van een demarcatieprobleem van het adviesvak (Van Aken, 2000; Clark en Fincham, 2002; De Sonnaville, 2005); en de management consultant wordt gezien als vogelvrije beroepsbeoefenaar (Kyrö en Enqvist, 1997; Strikwerda, 2000; Alvesson en Johansson, 2002).

### 3. Inzichten voor het adviesvak

#### VITALE FUNCTIE

Vroegere studies naar professies zijn veelal gericht op de klassieke beroepen, die zich richten op ‘vitale en fundamentele vraagstukken van ons dagelijks leven en daarmee essentiële maatschappelijke belangen dienen’ (De Sonnaville, 2005:79). Een sterk versimpelde versie van de werkelijkheid: de arts gaat over leven of dood en de advocaat over vrijheid of gevangenschap. Hier is sprake van vitale en fundamentele vraagstukken, waarbij het belang van professioneel handelen zeer groot is. Illustratief is de oprichting van de eerste medische scholen, waarbij de drijvende kracht is gelegen in de noodzaak om de hevige epidemieën het hoofd te bieden (Lindeboom, 1985). Hoewel de accountancy zich niet richt op vitale vraagstukken voor het individu, onderkennen velen een groot maatschappelijk belang. De behoefte aan accountants is toegenomen door de scheiding van eigendom en bestuur; de verregaande delegering van taken en autorisaties; en het toegenomen aantal groepen en individuen die een belang hebben bij de koers van de organisatie (Van den Bol et al., 1985). Geredeneerd vanuit de *agency theory* is de accountant de agent van de gebruiker (belanghebbende); hij functioneert als *assurance provider* (Westra, 1999). Velayutham (2003) vergelijkt het morele doel van accountants zelfs met dat van dokters en advocaten: de accountant bewerkstelligt maatschappelijke rechtvaardigheid door correcte informatie te verschaffen. Herziene wetgeving en verscherpt toezicht als reactie op de misstanden begin deze eeuw, met als dieptepunten de schandalen bij Enron en Ahold, beamen het maatschappelijk belang van dit vak.

Van Aken (2000) kenmerkt het adviesvak als een ‘lichte’ professie: de formele Body of Knowledge is minder bepalend voor professioneel succes dan bij de ‘zware’ professies; de afhankelijkheid van de cliënt van de organisatieadviseur is relatief laag en zal nog minder worden door het toenemen van de organisatiekundige kennis van die cliënt; er is een scheiding tussen het ontwerpen van de ingreep en de implementatie ervan, waardoor het professionele succes meer afhankelijk wordt van de cliënt; en de toetredingsdrempels voor het vak zijn laag. Strikwerda (2000:175) stelt dat management consultancy in vergelijking met medici en juristen een ‘zwakke’ professie is: ‘er zijn materiële noch formele gronden die de manager dwingen voor bepaalde vraagstukken een managementconsultant in te schakelen’. Een complicerende factor in het bepalen van de importantie van het adviesvak is de breedte van het adviesspectrum en het daaruit voortvloeiende demarcatieprobleem. Een reorganisatie kan grote invloed hebben op de wijze waarop medewerkers in hun toekomstig levensonderhoud moeten voorzien, terwijl een coachingstraject de primaire levensbehoeften van een mensenleven niet raakt. Sommigen zien een belangrijke rol van adviseurs in het ontstaan, maar ook in het oplossen, van de verschillende crises waar onze maatschappij zich momenteel in bevindt. Strikwerda (2009) betoogt dat management consultants een belangrijke institutie vormen om sociale veranderingen, die de economie nodig heeft, te realiseren. Vanuit dit perspectief dient het adviesvak wel degelijk een groot maatschappelijk belang. Daar waar medici zichtbaar en direct een vitale functie vervullen, gericht op de gezondheid van een individu, is de impact van advieswerk in de regel minder fundamenteel van aard. ‘Het is moeilijker om een ‘lichte’ professie tot volle wasdom te brengen dan een ‘zware’, omdat er bij een ‘zware’ professie als het ware natuurlijke krachten in het veld spelen die de ontwikkeling in de richting van een volgroeiende professie ondersteunen’ (Van Aken, 2000). Wellicht geldt, ter overweging: naarmate de dienst een meer basaal niveau van de behoeftehiërarchie van Maslow raakt, des te noodzakelijker de organisatie en regulatie van de beroepsgroep.

## WETENSCHAPPELIJKE DOORBRAGEN

De beschouwing van de professionaliseringsprocessen leert ons dat mystiek en bijgeloof van oorsprong verweven zijn met de geneeskunde. De advocatuur kent een stadium waarin de verhouding tussen mens en God centraal stond. Bij deze beroepen is lange perioden gehandeld vanuit een mythologisch wereldbeeld, waarin subject en object versmolten zijn. Tijdens de Verlichting veranderen de opvattingen binnen de westerse wereld drastisch waar het gaat over politiek, filosofie, religie en wetenschap. Vrij onderzoek ontdekt de wetenschappen van vooroordelen, dogma’s en religies. Het empirisch onderzoek ziet het onderzoeksobject als objectief, meetbaar en onafhankelijk van het subject. Tijdens deze periode van fundamentele veranderingen komt de professionalisering van veel beroepen in een stroomversnelling. In 1628 wordt de werking van de bloedsomloop ontdekt, men richt medische scholen op en de beroepsgroep organiseert zichzelf. De scheiding van kerk en staat, waarbij

gelijke behandeling en vrijheid van godsdienst belangrijke rechten zijn, heeft de advocatuur losgemaakt van haar transcendentale functie. De accountancy en consultancy zijn ontstaan na de Verlichting. Het is daarom niet verwonderlijk dat de eerste stroming binnen het adviesvak, *scientific management*, een sterk objectieve grondslag heeft.

Wetenschappelijke doorbraken lijken positief verband te houden met professionalisering. In het adviesvak zijn ontdekkingen met het empirisch gehalte van die in de geneeskunde niet aan de orde. ‘Deterministische causaliteit is in de (‘zachte’) bedrijfswetenschappen uiterst zeldzaam’ (Weggeman, 2000:94). Desalniettemin pleit de observatie voor een nadrukkelijker rol van de wetenschap in het adviesvak. Het ontwikkelen van wetenschappelijke kennis wordt sinds lange tijd door veel auteurs gezien als een van de kenmerken van professionalisering (Greenwood, 1957; Barber, 1963; Freidson, 1973; Larson, 1977; Halliday, 1987; Abbott, 1988; Barrage, 1990; Macdonald, 1996; Van Aken, 2000). Daarnaast wordt het acteren naar de laatste wetenschappelijke ontwikkelingen ook vaak genoemd als belangrijk criterium voor kwaliteit van een professional (Van Delden, 1992; Broekhuis en De Leeuw, 1995). De integratie van theorie en praktijk verloopt in het adviesvak echter moeizaam. De Leeuw (1990) stelde reeds: ‘Als het gaat om de organisatiekunde denken de wetenschappelijk onderzoeker en de professionele adviseur over hetzelfde na, maar langs een principieel verschillende benadering.’ Illustratief is de terminologie in het proefschrift van Bouwmeester (2008), die spreekt van ‘consultants versus adviserende wetenschappers’. ‘Bedrijfswetenschappers laten adviseurs links liggen en het genoeg is wederzijds’, zo stelt Weggeman (2000) ongenueanceerd vast. Van Aken (2000) meent dat de voedende wetenschappen in het adviesvak veelal gericht zijn op verwerven van beschrijvende kennis in plaats van oplossingsgerichte kennis, waardoor het niet geschikt is voor instrumenteel gebruik. Ook zouden adviesbureaus hun kennis veelal niet publiceren, omdat zij menen hun concurrentievoordeel hiermee te verspelen. Steeds meer adviseurs lijken echter de beperkte houdbaarheid van het vermeende concurrentievoordeel te erkennen: de evidence-based werkwijze, afgeleid van evidence-based medicine, wint aan terrein (Barends en Ten Have, 2008; Baaijens, Kenis en Meeus, 2009). Het is ‘een vorm van service-innovatie in de advieswereld waarbij interventies en ingrepen ondersteund worden door wetenschappelijk geformaliseerde en empirisch onderbouwde kennis, dan wel gebaseerd zijn op herhaald aantoonbaar positieve resultaten in de praktijk’ (Baaijens, Kenis en Meeus, 2009:79). Ook de Ooa levert vanuit haar rol een belangrijke bijdrage aan het creëren van een solide, wetenschappelijke basis van het adviesvak, onder andere door opleidingen te accrediteren, een BoKS op te stellen en een platform te bieden voor adviseurs met een voorliefde voor wetenschap. Bij de integratie van wetenschap en advies is het belangrijk zowel het objectieve als het subjectieve perspectief te onderkennen. Sommige auteurs waarschuwen voor overheersing van waarneming en empirisme (objectief) ten opzichte van introspectie en interpretatie (subjectief). Otto (2007) betoogt in zijn afscheidsrede *Wat is Waarheid?*: ‘Diegenen die wetenschap uitsluitend associëren met het onderzoek naar het objectief waarneembare, moeten zich realise-

ren dat de wetenschappelijke bijdrage van dit type zich beperkt tot een nuttige, maar eenzijdige bijdrage aan de professie'. Otto (2007) onderkent in navolging van postmodern denker Wilber (2001) vier geldigheidsclaims, te weten waarheid (objectief-individueel), waarachtigheid (subjectief-individueel), rechtmatigheid (subjectief-collectief) en functionaliteit (objectief-collectief). De onderzoeker of adviseur dient te bepalen welke (combinatie) van deze evenwaardige geldigheidsclaims het beste past bij zijn opdracht. Weggeman (2000) pleit daarentegen voor een heldere keuze: als adviseur ben je ofwel een evidence based business engineer (objectief) ofwel een literair adviseur (subjectief). 'Alles wat zich daartussenin bevindt, mag verdampen, (...)', aldus Weggeman (2000:87).

## DEMARCATIE EN WETTELIJKE STATUS

'In de moderne samenleving bieden verenigingen van beroepsbeoefenaren een belangrijk regulatief kader voor het denken en doen van de aangesloten leden' (Van der Zee, 2004). Van den Bol et al. (1985) zien wettelijke regulatie als een vereiste voor beroepen waar expertise en betrouwbaarheid centraal staan, maar waar de klanten deze competenties niet zelf kunnen beoordelen. De accountancy, advocatuur en geneeskunde hebben alle een wettelijke status en de professionals zijn verplicht verenigd door middel van publiekrechtelijke beroepsorganisaties. De geneeskunde wordt in 1865 voor het eerst in Nederland gereguleerd met het in werking treden van de WUG. Kort hierop volgt meer wet- en regelgeving om de verschillende expertisegebieden af te dekken. De Advocatenwet wordt in 1952 aangenomen, waarmee de advocatuur een beschermd beroep wordt. Tien jaar later, in 1962, worden de accountants verplicht zich te verenigen met de oprichting van het NIVRA. Kort daarna worden de WRA (1967) en de WAA (1972) van kracht. Binnen het adviesvak heeft de Ooa zich in 1940 ten doel gesteld uit te groeien tot de beroepsvereniging van het organisatiekundig vakgebied.<sup>8</sup> Hoewel de Ooa en de ROA belangrijke instrumenten bieden voor het adviesvak, waaronder gedragscodes en een reglement voor tuchtrechtspraak, is geen van beide een publiekrechtelijke beroepsorganisatie.

De lange doorlooptijd van de regulering van de accountancy komt volgens Van den Bol et al. (1985) onder andere doordat de beroepsgroep in ontwikkeling was; de accountants vormden lange tijd een heterogene groep (Velayutham, 2003). Hellema en Marsman (1997) zien een voortdurende worsteling tussen de drie bloedgroepen in het adviesvak (ingenieurs, accountants en sociale wetenschappers), die lange tijd niet beseften dat zij gezamenlijk een nieuw beroep aan het uitoefenen waren. Van Aken (2000) stelt dat 'de belangrijkste reden om het vak als een prille professie te beschouwen wellicht het feit is dat de georganiseerde beroepsgroep slechts een zeer zwakke domeinclaim uitoefent.' In plaats van één heldere claim, is er volgens Van Aken een diversiteit aan domeinclaims van onder andere de Ooa, de ROA, specifieke grote bureaus en zogenoemde para-adviseurs. Mocht het adviesvak beroeps-

specifieke regulering ambiëren, dan is de huidige diversiteit binnen het adviesvak een complicerende factor. Een les van de professionalisering in de accountancy is dat homogeniteit binnen een beroepsgroep voorwaardelijk is voor regulering. Een mogelijkheid is om, in navolging van de geneeskunde, verschillende specialismen te erkennen binnen de beroepsgroep, eventueel inclusief voorbehouden handelingen. Vanuit dit perspectief is het aan te raden om binnen de consultancy homogene groepen te onderkennen en deze afzonderlijk te organiseren en professionaliseren.

## INITIATIEF TOT PROFESSIONALISERING

De initiatieven om een beroep te professionaliseren en institutionaliseren komen uit verschillende hoeken. Zo werd de Eed van Hippocrates opgesteld door een prominente professional. Het Romeinse Rijk was de drijvende kracht achter de vergoedingsplafonds die aan orators werden opgelegd. Beoefenaars van het canoniek recht dienden zich aan regels te houden die door de kerk waren opgesteld. De Nederlandse beroepsverenigingen van accountants dienden meerdere malen wetsvoorstellen in, waarvan er twee (WRA en WAA) na lange tijd zijn aangenomen door de overheid. Kortom, de initiatiefnemers tot professionalisering lopen uiteen van overheid en sociale instellingen tot beroepsverenigingen en individuele professionals. In het rapport van Vogels (2006) over de kwaliteit in de advocatuur zijn in dit kader interessante onderzoeksresultaten gepubliceerd. Volgens 56% van de advocaten zijn maatregelen nodig gezien de ontwikkeling van de kwaliteit van de advocatuur. Volgens 66% van de advocaten ligt het initiatief tot die maatregelen bij de Orde, 27% van de advocaten ziet een rol voor het eigen kantoor en 7% vindt dat de overheid het initiatief moet nemen. Bolweg (2000) ziet een belangrijke rol voor de Ooa en de ROA om heldere kwaliteitseisen en standaarden te definiëren. De Ooa noemt zelf het verder professionaliseren van organisatieadviseurs als een van haar doelen. Wetenschappelijke adviseurs dragen bij aan professionalisering door onderzoek te verrichten en hierover te publiceren. Mogelijk kan de overheid eisen stellen aan de organisatie van het adviesvak, zoals zij dat momenteel ook in de accountancy doet. Strikwerda (2010) stelt echter dat de politiek, die verantwoordelijk is voor institutionele vernieuwing, zich mede gevangen laat houden in de belangen van professionals. De vraag wie een leidende rol moet nemen in de professionalisering blijft in dit stadium onbeantwoord. Is het de overheid, de Ooa, de wetenschappelijke wereld of zijn het de adviesbureaus en adviseurs zelf? Wellicht biedt eenzelfde onderzoek als dat van Vogels (2006), maar dan uitgevoerd in het adviesvak, nieuwe inzichten. Uiteraard dienen hierbij belangrijke verschillen tussen de twee beroepsgroepen erkend en gerespecteerd te worden. De Nederlandse Orde van Advocaten heeft een wettelijke status en alle advocaten zijn verplicht lid, terwijl de Ooa geen wettelijke status heeft en haar leden geen representatie zijn van de totale adviespopulatie.

## 4. Tot slot

De professionaliseringsprocessen van de vier beroepsgroepen zijn in vogelvlucht de revue gepasseerd. Er is een aantal parallellen getrokken en vergelijkingen gemaakt. Een verkennend onderzoek resulteert per definitie niet in het trekken van harde conclusies. De waarde van dit artikel is gelegen in nieuwe inzichten en overwegingen, die het adviesvak mogelijk helpen zich verder te professionaliseren. Daarnaast biedt dit artikel aanknopingspunten voor vervolgonderzoek.

Uit de verkenning blijkt dat het adviesvak, zonder te willen imiteren, kan leren van beroepen die een stap verder zijn in de mate van professionalisering en institutionalisering. Het positioneren van het adviesvak ten opzichte van de geneeskunde, advocatuur en accountancy, relateert de maatschappelijke importantie van het beroep. De vraagstukken waar adviseurs zich over ontfemen zijn niet zo vitaal en fundamenteel als die van artsen of advocaten; er zijn meer overeenkomsten te herkennen met de maatschappelijke functie van accountants. Het gebrek aan en uitblijven van natuurlijke krachten die de professionalisering voortstuwen, bemoeilijkt het professionaliseringsproces in het adviesvak. In de geneeskunde lijken wetenschappelijke ontwikkelingen parallel te lopen met professionalisering. Veel auteurs zien het ontwikkelen van wetenschappelijke kennis als een van de kenmerken van professionalisering. Dit pleit voor een nadrukkelijke rol van de wetenschap in het adviesvak. Het respecteren van de balans tussen de objectieve en subjectieve benadering is hierbij vereist. Het stemt positief dat verschillende auteurs een voorbeeld nemen aan *evidence-based medicine* en systematisch en methodisch kennis opbouwen. De huidige diversiteit binnen het adviesvak, door verschillende auteurs aangemerkt als demarcatieprobleem, lijkt verdere institutionalisering en regulering te remmen. Zowel medici, advocaten als accountants onderkennen binnen de beroepsgroep verschillende specialismen met afzonderlijke spelregels. Indien adviseurs regulering ambiëren, is het aan te bevelen een onderverdeling te maken naar verschillende homogene groepen en de nodige wet- en regelgeving hierop toe te spitsen.

Na bezinning over de vorm en mate waarin het adviesvak zich verder wil professionaliseren, rijst de vraag wie dit proces gaat leiden of van wie deze leiding verwacht wordt. Opleidingsinstellingen? De Ooa? Adviesbureaus? De ROA? De overheid? Dit thema leent zich uitstekend voor vervolgonderzoek. Terugkijkend kunnen we vaststellen dat de Ooa de afgelopen zeventig jaar belangrijke stappen heeft gezet in Nederland. Gezien het gebrek aan externe krachten die professionalisering afdwingen, moet er van binnenuit, door de adviseurs zelf, hard gewerkt worden aan de ontwikkeling van de eigen beroepsgroep. Daarom, als voorschot op de resultaten van mogelijk vervolgonderzoek, een oproep aan alle adviseurs om, van binnenuit, te professionaliseren. In het bijzonder een rol voor de adviserende wetenschappers of wetenschappelijk adviseurs, die zich op basis van hun professionaliteit kunnen onderscheiden.

## Noten

1. Website Ministerie van VWS, geraadpleegd in december 2010.
2. In de Engelse taal wordt onderscheid gemaakt tussen *advocate* en *lawyer*. De *advocate* spreekt namens iemand anders, meestal in een juridische context; de *lawyer* is een juridisch deskundige.
3. Website Nederlandse Orde van Advocaten, geraadpleegd in december 2010.
4. Uit de brochure *Professionaliseren in de Ooa*, juli 2008.
5. Website Ooa, geraadpleegd in december 2010.
6. Website ICMCI, geraadpleegd in december 2010.
7. Website ROA, geraadpleegd in december 2010.
8. Website Ooa, geraadpleegd in december 2010.

## Literatuur

- Abbott, A.D. – *The system of professions*. – London : The University of Chicago Press, 1988
- Aken, J. van – De Body of Knowledge van de organisatieadviseur. Mogelijkheid tot profilering van een prille en lichte professie. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 54 (2000) 5/6, p. 237-251
- Alvesson, M., en A.W. Johansson – Professionalism and politics in management consultancy work. – In: Clark, T., en R. Fincham – *Critical Consulting*. – Oxford : Blackwell, 2000, p. 228-246
- Baaijens, J., P.N. Kenis, en M.T.H. Meeus – Evidence based consultancy. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 63 (2009) 1, p. 79-95
- Barber, B. – Some problems in the sociology of professions. – In: *Daedalus*, 92 (1963), p. 669-688
- Barrage, M. – Beyond a sub-set: the professional aspirations of manual workers in France, the United States and Britain. – In: M. Barrage en R. Thorstendahl – *Professions in Theory and History. Rethinking the Study of the Professions*. – London : Sage, 1990
- Baker, J.H. – *An Introduction to British Legal History*. – Third edition – London : Butterworth, 1990
- Barends, E., en S. ten Have – Op weg naar evidence-based verandermanagement. – In: *Holland Management Review*, 12 (2008), p. 15-21
- Belle, L.H. – *Grondslagen der accountancy*. – Proefschrift aan De Nederlandse Handelshoogeschool te Rotterdam, 1931
- Block, P. – *Flawless consulting, A guide to getting your expertise used*. – Second edition – New York : Jossey-Bass/Pfeiffer, 2000
- Bloemen, E.S.A. – *Scientific management in Nederland 1900-1930*. – Amsterdam, 1988
- Bol, Chr. van den, et al. – *Leerboek accountantscontrole, 1. Algemene grondslagen*. – Leiden : Stenfert Kroese, 1985
- Bolweg, J.F. – Organisatieadvisering in het nieuwe millennium. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 54 (2000) 5/6, p. 160-165



- Bonner, R.J. – *Lawyers and Litigants in Ancient Athens: The Genesis of the Legal Profession*. – New York : Benjamin Blom, 1927
- Bouwmeester, O. – *Advice as Argument. Economic Deliberation in Management Consulting and Academic Contract Research*. – Proefschrift aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, 2008
- Brante, T. – Professional types as a strategy of analysis. – In: *Professions in theory and history: rethinking the study of the professions*. – London : Sage, 1990
- Broekhuis, H., en A.C.J. de Leeuw – NEN-ISO normering in de professionele dienstverlening II. – In: *Bedrijfskunde*, 2 (1995), p. 66-74
- Brundage, J.A. – *The Medieval Origins of the Legal Profession: Canonists, Civilians, and Courts*. – Chicago : The University of Chicago, 2008
- Caluwé, L.I.A. de, en A. Witteveen – *Organisatieadvies: Wat is dat?* – Schiedam : Scriptum Management, 2001
- Clark, T., en R. Fincham – *Critical Consulting. New perspectives on the management advice industry*. – Oxford : Blackwell, 2002
- Crook, J.A. – *Law and Life of Ancient Rome*. – Ithaca : Cornell University Press, 1967
- Delden, P. van – *Professionals: Kwaliteit van het beroep*. – Amsterdam : Veen, 1991
- Donabedian, A. – *Explorations in quality assessment and monitoring (vol. 1) The Definition of Quality and Approaches to its Assessment*. – Ann Arbor, Michigan : Health Administration Press, 1980
- Freidson, E. – *The Professionals and their Prospects*. – Beverly Hills : Sage, 1973.
- Greenwood, E. – Attributes of a profession. – In: *Social Work*, 2 (1957), p. 44-55
- Greiner, L.E., en R.O. Metzger – *Consulting to management*. – New Jersey : Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1983
- Halliday, T.C. – *Beyond monopoly: Lawyers, state crises and professional empowerment*. – Chicago : University of Chicago Press, 1987
- Harteloh, P.P.M. – *De betekenis van het begrip kwaliteit in de gezondheidszorg, van intuïtie naar rationele reconstructie*. – Rotterdam : Erasmus Universiteit, 1999
- Hellema, H.J.P., en J.H. Marsman – *De organisatie-adviseur: Opkomst en groei van een nieuw vak in Nederland 1920-1960*. – Amsterdam : Boom, 1997
- Hermesdorf, B.H.D. – *Licht en schaduw in de advocatuur der Lage Landen, Historische studie*. – Leiden : E.J. Brill, 1951
- Henssen, E.W.H. – *Twee eeuwen advocatuur in Nederland 1798 -1998*. – Amsterdam : Kluwer Deventer, 1998
- Hoebeker, L. – De drieprikkels van de pythia, een invariant in het adviseurswerk – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 54 (2000) 5/6, p. 207-216
- Jones, A.H.M. – *The Later Roman Empire, 284-602: A Social, Economic, and Administrative Survey*. – Baltimore : The Johns Hopkins University Press, 1964
- Kipping, M. – Trapped in their wave: the evolution of management consultancies. – In: T. Clark, en R. Fincham – *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. – Oxford : Blackwell, 2002, p. 28-49

- Kubr, M. – *Management Consulting: a guide to the profession*. – Fourth edition – Geneva : International Labour Office, 2002
- Kyrö, P., en R. Enqvist – *Management consulting as a developer of SME's*. – Helsinki : PKT Consulting Forum, 1997
- Larson, M.S. – *The rise of professionalism: A sociological analysis*. – Berkeley : University of California Press, 1977
- Lindeboom, G.A. – *Inleiding tot de geschiedenis der geneeskunde*. – Zesde druk – Amsterdam : Editions Rodopi B.V., 1985
- Macdonald, K.M. – *The sociology of professions*. – London : Sage, 1995
- Noble, D.F. – *America by design. Science, technology and the rise of corporate capitalism*. – Oxford : Oxford University Press, 1977
- Otto, M.M. – *Wat is waarheid? Over professie, professionalisering en wetenschap*. – Amsterdam : Van Gorcum, 2007
- Sonnville, H.K.J.M. de – *Retorische aspecten van professionaliseren, Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. – Proefschrift aan de Vrije Universiteit te Amsterdam, 2005
- Strikwerda, J. – Management-consultancy in de nieuwe economie. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 54 (2000) 5/6, p. 174-197
- Strikwerda, J. – Over professionalisering en kwaliteit van het adviesvak - Wat is professioneel adviseren? – In: M. Dubbeldam en W. Goedmakers (eds.) – *De lerende adviseur - Trends in professionalisering*. – Amsterdam : Mediawerf, 2009
- Strikwerda, J. – De rol van de organisatieadviseur in de eenentwintigste eeuw. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 64 (2010) 6, p. 95-115
- Velayutham, S. – The accounting profession's code ethics: is it a code of ethics or a code of quality assurance? – In: *Critical Perspectives on Accounting*, 14 (2003), p. 483-503
- Vermaak, J.G. – Wat is een goede carrière? Zin en onzin van levensfasen in het adviesvak. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 54 (2000) 5/6, p. 217-236
- Vogels, R. – *De Kwaliteit van de Advocatuur*. – Zoetermeer : Nederlandse Orde van Advocaten, 2006
- Weggeman, M.C.D.P. – De bedrijfskundige dienstverlener, de eclecticus en de literair adviseur. Over de non-relatie tussen wetenschap en advies. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie* 54 (2000) 5/6, p. 86-112
- Westra, B. – *Compendium van de Accountantscontrole, deel 3A*. – Amsterdam : Pentagon Publishing, 1999
- Widdershoven, G. – *Ethiek in de Kliniek. Hedendaagse benaderingen in de gezondheidsethiek*. – Derde druk – Maastricht : Uitgeverij Boom, 2000
- Wilber, K. – *Een beknopte geschiedenis van alles*. – Amsterdam : Lemniscaat, 2001
- Wilensky, H. – The Professionalization of Everyone? - In: *American Journal of Sociology*, 70 (1964), p. 137-158
- Zee, H. van der – *Professionalisering, beroepseer en ethiek*. – In: *M&O Tijdschrift voor Management en organisatie* 63 (2009) 4/5, p. 62-75.