DE VERHOUDING TUSSEN ORGANISATIE-ADVISEUR EN OPDRACHTGEVER

door G. J. Hennephof

1 Inleiding

Het uitgangspunt voor deze beschouwing is gelegen in de visie, dat organiseren geen doel op zichzelf is, doch een integrerend deel vormt van de taak van de leiding, een taak welke als volgt kan worden samengevat:

- de vaststelling van het beleid;
- de zorg voor de organisatie, zowel wat haar opzet als haar werking betreft, waarbij aan de volgende componenten te denken is:
  - . de mensen;
  - . de materiële hulpmiddelen;
  - . de (spel)regels, nader onder te verdelen naar die betreffende:
    - .. de structuur van de werkverdeling;
    - .. de administratieve procedures en de technische processen;
    - .. de werkmethoden;
- het geven van leiding van dag tot dag.

Beleidsbepaling impliceert de vaststelling en formulering van de doelstelling en van de wijze waarop deze verwezenlijkt zullen worden, alsmede de voortdurende aanpassing van de doelstellingen aan de zich steeds wijzigende omstandigheden.

Organiseren houdt in het scheppen van voorwaarden voor een doelmatige uitvoering van werkzaamheden. Men heeft daarbij te maken met mensen, middelen en spelregels. Met nadruk zij gesteld, dat de mens - die immers in zijn dagelijkse arbeid een stuk levensvervulling vindt - hier meer is dan alleen maar de drager van de productiefactor arbeid, meer dus dan uitsluitend een economisch gegeven. De betekenis van de menselijke factor in de organisatie, vooral gezien van bedrijfssociologisch en van sociaal-psychologisch gezichtspunt uit, vormt dan ook de verklaring voor de steeds duidelijker onderkende noodzaak van een multidisciplinaire benadering van de organisatiekunde.

Het leiding geven van dag tot dag, of wel het leiding geven in enge zin, houdt een veelheid van activiteiten in, zoals bij voorbeeld: het dirigeren, het instrueren, het decideren, het coördineren, het controleren, het corrigeren, het delegeren - voor zover niet reeds ingebouwd in het structuurpatroon - en het stimuleren. Een facet van leiding geven is ook het improviseren; naarmate echter de organisatie als een vorm van praeventief leiderschap beter van kwaliteit is, zal minder improvisatie nodig zijn.

2 De functie van organisatie-adviseur

Nu in de voorgaande paragraaf zo expliciet is gesteld, dat organiseren primair moet worden gezien als een essentieel bestanddeel van het leiding geven in ruime zin, m.a.w. als een deel van de taak van de chef op elk niveau - met uiteraard een afnemend aantal vrijheidsgraden naarmate men lager in de hiërarchie komt -, rijst

de vraag of en zo ja, waarom, er nog behoefte bestaat aan de diensten van een organisatie-adviseur.

Deze behoefte nu kan enerzijds een gevolg zijn van de omstandigheid, dat leidinggevende functionarissen zelf - geprae-occupeerd als zij veelal zijn met beleidsaangelegenheden - onvoldoende tijd hebben om zich grondig met het organisatorische deel van hun taak bezig te houden, anderzijds van een tekort aan deskundigheid op organisatorisch terrein, of ook - en zulks is vaak een wisselwerking met het voorgaande punt - van onvoldoende affiniteit tot de organisatieproblematiek. Hier komt dan nog bij, dat het verwerven en op peil houden van een algemene organisatorische deskundigheid bemoeilijkt wordt door de ook op dit gebied sterk toenemende complexiteit der vraagstukken. Men denke bij voorbeeld slechts aan de organisatorische consequenties van de automatisering.

Een deel van de activiteiten van de organisatie-adviseur zal daarom gericht zijn op een vergroting van de organisatorische deskundigheid van leidinggevende functonarissen, onder meer door het geven van cursussen. Een ander deel van zijn activiteiten zal bestaan uit het verrichten van organisatie-onderzoeken en het op grond daarvan uitbrengen van adviezen.

De organisatie-adviseur zal er zich bij een en ander steeds van bewust moeten zijn, dat hij zijn functie vervult ten behoeve van genoemde leidinggevende functionarissen en in nauwe samenwerking met hen. Zij immers beschikken over de nodige situatiekennis en zij ook zijn het, die de organisatie in haar historische groei en met al haar overige achtergronden kennen; de adviseur voegt zijn organisatorische deskundigheid daaraan toe en hij streeft bovendien naar kennisoverdracht ten aanzien van organisatorische aspecten en benaderingsmethoden. Waar nodig betekent dit tevens een stuk mentaliteitsbeïnvloeding, of - om het iets vriendelijker te stellen - een stuk organisatorische indoctrinatie.

Op deze wijze is het organisatie-onderzoek een voortdurend samenspel tussen de chefs en de adviseur; samen met hen ontwikkelt de adviseur de probleemstelling, verkent hij het terrein, brengt dit in kaart, stelt met hen de behoefte aan feitenmateriaal vast en betrekt hen in de analyse en oordeelsvorming.

De relatie tussen opdrachtgever - in de ruime zin des woords - en adviseur is derhalve een vertrouwensrelatie, welke als zodanig in sterke mate bepalend is voor de effectiviteit van de adviesfunctie, terwijl omgekeerd een juiste interpretatie van de adviesfunctie een voorwaarde is voor een goede vervulling van de vertrouwensfunctie.

3 De organisatie-adviseur als vertrouwensman

Het vertrouwen van de opdrachtgever in de organisatie-adviseur zal in de eerste plaats gebaseerd zijn op de deskundigheid van deze laatste. Dit schept voor de adviseur de plicht zijn organisatiedeskundigheid - berustend op opleiding enerzijds en op ervaring anderzijds - niet alleen bij voortduring op peil te houden, doch deze ook aan te passen aan maatschappelijke ontwikkelingen. Daar waar dit voor één persoon een welhaast onmogelijke opgave zal zijn, zal op basis van de algemeen-organisatorische deskundigheid een specialisatie naar deelgebieden onvermijdelijk zijn.

Een tweede voorwaarde voor een goede vervulling van de vertrouwensfunctie is gelegen in de aan de adviseur te stellen eis van absolute objectiviteit. Op objec-

tieve wijze zal hij zich een mening moeten vormen omtrent de hem voorgelegde vraagstukken en eveneens objectief zal hij deze mening op de verschillende niveaus in de organisatie naar voren moeten brengen. Zou hij zich voor welk karretje dan ook laten spannen, of nu eens wit noemen, wat vervolgens door hem als zwart wordt getypeerd, dan ondergraaft hij daarmee de vertrouwensfunctie. Om het anders te stellen: de adviseur blijve onder alle omstandigheden zichzelve en bovenal: hij blijve waar en waarachtig!

Een derde voorwaarde voor en tevens consequentie van de vertrouwensfunctie is de plicht tot geheimhouding. De adviseur zal omtrent hetgeen hem in de vervulling van zijn functie ter kennis is gekomen, geen andere mededelingen mogen doen dan de uitoefening van de functie vereist. Een noodzakelijk complement van de geheimhoudingsplicht is het verschoningsrecht, d.w.z. het recht zich te verschonen van het afleggen van getuigenis - hetzij in civiele, hetzij in strafzaken - doch verwacht moet worden, dat de rechter het algemene belang van een zo onbelemmerd mogelijke rechtspleging zal laten praevaleren boven het specifieke belang van een zo ongehinderd mogelijk kunnen raadplegen van de organisatie-adviseur als vertrouwensman.

De essenties van de vervulling van een vertrouwensfunctie hebben hun verankering gevonden in de „Beroepsopvattingen', vastgesteld door de Orde van organisatie-adviseurs, zoals moge blijken uit de volgende artikelen, resp. fragmenten van artikelen:

Art. 1 De organisatie-adviseur aanvaardt slechts opdrachten, waarvoor hij de verantwoordelijkheid voor een deskundige uitvoering kan dragen. Zijn adviezen zullen gebaseerd zijn op deugdelijk onderzoek en op onafhankelijke meningsvorming.

Art. 5 De organisatie-adviseur zal zorgen dat de opdrachtgever hem vertrouwen schenkt en nalaten hetgeen het in hem gestelde vertrouwen zou kunnen aantasten.
Zo zal hij ten aanzien van hetgeen hem in de uitoefening van zijn beroep ter kennis is gekomen, voorzover dit een vertrouwelijk karakter draagt, geen andere mededelingen doen dan de uitvoering van de opdracht vereist. Ook bij het gebruik van informatie, verkregen van medewerkers van de opdrachtgever, zal hij alle redelijke zorgvuldigheid betrachten.

Art. 6 Omdat naast de deskundigheid een onafhankelijke meningsvorming en -uiting de basis vormt voor een verantwoorde beroepsuitoefening, zal de organisatie-adviseur zich onthouden van hetgeen zijn onafhankelijkheid in gevaar kan brengen.
Hij is zich ervan bewust dat het er niet alleen om gaat in maatschappelijk opzicht onafhankelijk te zijn, doch dat onafhankelijkheid een zaak is van karakter en habitus.

Art. 7 De organisatie-adviseur zal zich onthouden van al hetgeen het aanzien en de waardigheid van de organisatie-adviseurs kan schaden.

De „Regelen beroepsuitoefening registeraccountants" - vastgesteld door de staatssecretaris van Economische Zaken bij beschikking van 9 juli 1963 -, welke uiteraard in eerste instantie op de vervulling van de controlefuncties zijn gericht, doch evenzeer van kracht zijn voor de uit de controlefunctie voortvloeiende advies-

functie en zelfs voor de volkomen verbijzonderde adviesfunctie, bevatten soortgelijke bepalingen ter waarborging van objectiviteit, onafhankelijkheid en geheimhouding.

4 De werkwijze van de organisatie-adviseur

De vervulling van een functie welke zowel vertrouwensfunctie als adviesfunctie is, bepaalt ook de werkwijze. Een werkwijze welke onder meer op een bestendiging van de vertrouwensbasis gericht zal moeten zijn en derhalve op vermijding van alles wat dit vertrouwen zou kunnen ondergraven. Bovendien - en zulks is uiteraard inhaerent aan het begrip adviesfunctie - zal het advies aan de adviseur gevraagd moeten worden. Ongevraagd advies, of - erger nog - een opgedrongen advies, is zelden welkom.

De aanpak van het onderzoek, de introductie daarvan en vervolgens de uitvoering in samenwerking met de verantwoordelijke functionarissen op verschillend niveau in de organisatie, zullen steeds mede zijn gericht op het opbouwen van een goed relatiepatroon. De adviseur die knappe technische oplossingen bedenkt, maar er niet in slaagt, resp. niet de capaciteiten bezit om relaties te kweken, die deze oplossingen willen aanvaarden, faalt in feite in zijn adviesfunctie.

Een verantwoorde werkwijze impliceert ook de aanpak op het juiste hiërarchische niveau in de organisatie, namelijk aangepast aan de taakinhoud, de bij de taak behorende bevoegdheden en de mate van delegatie op dat niveau. Het zou onjuist zijn de adviesfunctie te allen tijde uitsluitend en alleen op de topleiding te projecteren. De vraag wie in formeel-juridische zin de feitelijke opdrachtgever van de adviseur is, staat hier volkomen naast en is dan ook niet primair bepalend voor de te volgen werkwijze. De consequentie van deze opvatting is, dat de rapportering - waar deze nog plaats vindt, daar bij een gezamenlijke aanpak rapporten van de adviseur alleen veelal achterwege kunnen en zullen blijven - evenzeer gericht zal moeten zijn op het niveau dat ten aanzien van de aan de orde zijnde problemen relevant is.

Bij zijn werkwijze dient de adviseur zich voorts bewust te zijn van de noodzaak van een genuanceerde benadering van de organisatieproblematiek en van de omstandigheid, dat éénzelfde probleem op de verschillende niveaus in de organisatie ook vaak geheel verschillend wordt ervaren. Dit betekent tevens, dat de adviseur er rekening mee moet houden, dat hij bij voortduring werkzaam is in een zeker spanningsveld tussen de diverse niveaus in de organisatie.

Bepalend voor de werkwijze is ook de keuze van de invalshoek van waaruit de organisatieproblematiek wordt benaderd, zoals:

- de organisatie gezien als raamwerk voor de realisatie van groepsactiviteiten;
- de organisatie als cybernetisch systeem;
- de organisatie als systeem van mensen;
- het centraal stellen van het besluitvormingsproces.

Voor een nadere uiteenzetting omtrent deze invalshoeken zij verwezen naar het artikel „Lijnen in de ontwikkeling der organisatiekunde" van wijlen prof. dr. J. L. Mey, opgenomen op pag. 46 e.v. van de MARKA-pocket nr. 19, „Management-aspecten van de automatisering". Gegeven overigens de interdependentie van de verschillende benaderingswijzen, onder meer blijkend uit de omstandigheid dat

men steeds weer dezelfde bouwstenen tegenkomt, zal de aanpak van de adviseur veelal geen andere kunnen zijn dan de integrale.

5 De persoon van de organisatie-adviseur

Het valt buiten het bestek van dit artikel een volledige beschrijving te geven van de eisen aan de persoon van de organisatie-adviseur te stellen, zoals zulks bij voorbeeld voor een psycho-diagnostisch onderzoek noodzakelijk is. Toch is het wellicht nuttig op enkele consequenties te wijzen, welke uit de voorgaande beschouwingen voor de persoon van de adviseur voortvloeien.

Functie en werkwijze stellen immers in dit geval een aantal duidelijke eisen. Daarbij wordt dan in dit verband niet in de eerste plaats gedacht aan eigenschappen als intelligentie, inventiviteit, creatieve fantasie en het vermogen tot zowel analytisch, als synthetisch denken - hoe belangrijk deze alle ook zijn -, doch vooral aan de noodzakelijke contactuele vaardigheden.

De wijze waarop de adviseur zijn contacten legt en onderhoudt is immers essentieel en meestal beslissend voor de vervulling van de functie. Dit relationele aspect kwam dan ook in de voorgaande paragraaf reeds aan de orde bij de bespreking van de werkwijze van de adviseur.

Het centrale thema bij een bespreking van de vereiste contactuele capaciteiten zou het begrip „tact" kunnen zijn, zulks gepaard aan een grote dosis mensenkennis. Tact immers houdt in het kunnen luisteren naar de ander, het zich kunnen inleven in de situatie van de ander, het gesprek met die ander op de juiste golflengte kunnen afstemmen, maar ook de gave potentiële en reeds aanwezige weerstanden te kunnen ombuigen - zo ze al niet voorkomen kunnen worden - tot een bereidheid tot goed samenspel. Gevoel voor humor vormt daarbij een waardevol en plezierig complement.

6 De opdrachtgever

Bij de bespreking van de verhouding tussen organisatie-adviseur en opdrachtgever werd tot nu toe uitsluitend aandacht geschonken aan de eerstgenoemde. Een enkele opmerking over de opdrachtgever mag echter toch niet ontbreken.

De effectiviteit van de functie van organisatie-adviseur is immers mede afhankelijk van de visie welke de opdrachtgever op deze functie heeft en van de verwachtingen welke hij ten opzichte van de adviseur koestert. Zowel te hoog, als te laag gestelde verwachtingen vormen een belemmering voor een goede vervulling van de functie.

De opdrachtgever late de adviseur voorts de nodige ruimte voor een analyse van de probleemstelling en voor een juiste formulering van het probleem. Dit behoeft immers niet altijd identiek te zijn aan de wijze waarop de opdrachtgever zelf het probleem ervaart.

Van belang is ook, dat de opdrachtgever aan de adviseur alle ruimte laat voor de door deze te volgen werkwijze en daarbij rekening houdt met de verschillende in de voorgaande paragrafen vermelde aspecten.

Kortom: er zij volkomen duidelijkheid ten aanzien van de rolverwachting, welke de opdrachtgever - en met hem de functionarissen in zijn organisatie - heeft van de organisatie-adviseur.

Ten slotte - en dit behoeft wel nauwelijks betoog - zal de opdrachtgever de beroepsregels van de adviseur als een gegeven moeten aanvaarden.

LITERATUUR

„Management-aspecten van de automatisering", MARKA-pocket nr. 19.

D. Kuyken, Wat zijn de essenties van het adviseren? G.I.D.O.R.-publicatie 1962, nr. 2.

„Enige beschouwingen over de uitvoering van organisatie-opdrachten", rapport onder auspiciën van de Commissie van advies inzake organisatievraagstukken van het N.I.v.A., gepubliceerd in „De Accountant" van december 1961.

D. Kuyken, Een visie op de organisatie-adviseur, in „Organiseren - organisatiekunde", verschenen ter gelegenheid van het 25-jarig jubileum van de Orde van Organisatie-adviseurs.