

ONTWIKKELINGEN IN HET ORGANISATIE-ADVIESWERK

door N. M. G. Alma en Prof. Dr. P. Verburg

1. Inleiding

Dit nummer is gewijd aan het thema „organisatie-adviesprocessen”. In dit eerste artikel zullen wij door een korte aanduiding van enkele belangrijke ontwikkelingen de keuze van het onderwerp en van de in dit kader opgenomen artikelen nader toelichten. Daarbij dient te worden bedacht dat als thema bewust is gekozen: „organisatie-adviesprocessen”, en niet: „organisatie-onderzoek”.

In het spraakgebruik worden deze termen vaak als synoniem beschouwd. Toch is dit niet geheel juist, hetgeen blijkt als men de overeenkomsten en verschillen eens wat nader bekijkt.

Zowel van het organisatie onderzoek als van het organisatie-adviesproces kan worden gezegd dat het doel is te komen tot een oordeel over een of meer aspecten van de opbouw of van het functioneren van een organisatie. In beide gevallen kan (maar het hoeft niet) blijken dat verbeteringen in de organisatie wenselijk of zelfs noodzakelijk zijn. In dit opzicht hebben beide begrippen dezelfde betekenis.

Maar anderzijds omvat de term organisatie-adviesproces een element dat niet bij elk type organisatie-onderzoek aanwezig behoeft te zijn, n.l. het feit dat er sprake is van een of andere vorm van advies en dus ook van een relatie adviseur-gedeviseerde. Voorbeelden van adviesprocessen (met als *onderdeel* een onderzoek) zijn:

- een onderzoek door een deskundige naar de toepasbaarheid van informatie-verwerkende apparatuur in een bepaald bedrijf (advies bijv.: wel of niet automatiseren van de administratie);
- een algemene bedrijfsdiagnose om de levensvatbaarheid van een bedrijf te beoordelen of organisatorische knelpunten op te sporen (advies bijv.: wel of niet sluiten van het bedrijf of bedrijfsonderdelen; nadere studie maken van de interne communicatie; het (doen) ontwerpen van een beter kwaliteitsbeheersingssysteem; het zoeken naar samenwerkingsvormen met andere bedrijven e.d.);
- een onderzoek in het kader van een organisatie-ontwikkelingsproject (de adviesrelatie is hierbij meestal sterk verweven door het gehele onderzoek en richt zich niet of weinig op het inhoudelijke object van het onderzoek, maar op het samenwerkingsproces).

Organisatie-onderzoek dat niet een onderdeel vormt van een adviesproces is bijvoorbeeld:

- het zgn. „doe-het-zelf-onderzoek” waarbij een verantwoordelijke functionaris zichzelf door middel van hem bekende analysetechnieken een oordeel vormt over de eigen organisatie met als doel daarin waar nodig zelf verbeteringen aan te brengen;
- een wetenschappelijk onderzoek gericht op het verkrijgen van meer inzicht in het feitelijk functioneren van organisatorische processen zonder dat zulk een onderzoek als zodanig gericht is op organisatorische verbeteringen (bijv. het door Tannenbaum c.s. in „Hiërarchy in Organizations” beschreven vergelijkend onderzoek in bedrijven in vijf verschillende landen, en het door

Koopman en Dekker samen met enige Joegoslavische wetenschappers ver-richte vergelijkende onderzoek naar de besluitvorming in een Nederlands en een Joegoslavische hoogovenbedrijf;

- het organisatie onderzoek dat in hoofdzaak een controlerend karakter heeft met als doel het afgeven van een verklaring van deugdelijkheid (of ondeugdelijkheid) van de organisatie. Hoewel meestal in een opsomming van kritiekpunten over de doelmatigheid - zoals bijvoorbeeld in verslagen van de Rekenkamer wel voorkomt - wel te leren valt welke punten verbetering behoeven, is bij dit type onderzoek de wijze waarop die verbeteringen moeten worden gerealiseerd, niet verder uitgewerkt.

Hoewel ook over het organisatie-onderzoek in het algemeen en met name over de daarbij te hanteren technieken, interessante beschouwingen over de ontwikkelingen te geven zouden zijn, is toch gekozen voor het centraal stellen van de adviesprocessen omdat vooral de laatste jaren de rol van de organisatie-adviseur, zijn relatie tot opdrachtgevers en andere betrokkenen bij de geadviseerde organisaties en zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid nogal eens in discussie zijn geweest, zowel binnen de beroepsorganisatie als daarbuiten.

2. De ontwikkeling in de omvang van de adviesactiviteiten

Vooral na de tweede wereldoorlog heeft het beroep van de organisatie-adviseur in kwantitatief opzicht zich sterk ontwikkeld. Het gehele beroep in Nederland omvattende statistische gegevens zijn, voor zover ons bekend, niet beschikbaar.

Maar een indicatie valt toch wel te geven door te zien naar de ontwikkeling van het ledental van de Orde van Organisatie-Adviseurs (O.O.A.), die kort na de oorlog slechts een klein aantal hoofden van organisatiebureaus omvatte. In 1951 waren ongeveer 40 organisatiekundigen lid van de O.O.A., in 1961 was dit aantal gegroeid tot 125, terwijl in 1977 deze beroepsorganisatie 481 leden en 83 kandidaat-leden omvatte.

Een nadere analyse van de groei tussen 1961 en 1977 levert het volgende beeld op, blz. 360 (gegevens ontleend aan de jaarboeken van de inmiddels tot Orde van Organisatiekundigen en -Adviseurs omgedoopte O.O.A.).

Het zij nogmaals gezegd: meer dan een indicatie van een groeiend beroep zijn deze gegevens niet. Zowel de mate van (relatieve) groei als de totale omvang van het aantal beroepsbeoefenaren in dit vak zijn uit deze gegevens niet af te leiden.

Wat betreft de *relatieve* groei dient bij deze gegevens te worden bedacht, dat door een veranderd toelatingsbeleid in de groei van het aantal leden ook begrepen is de groei die ontstaan is door toelating van bepaalde groepen beroepsbeoefenaren die reeds langer als zodanig werkzaam waren. Met name geldt dit voor de interne adviseurs. Anderzijds is in de gegeven aantallen niet begrepen de toch ook sterke groei van de activiteiten van internationale adviesbureaus die op de Nederlandse markt opereren.

Nog minder valt uit deze gegevens iets te concluderen over de totale huidige omvang van het organisatie-adviseursberoep, omdat slechts een klein deel van de adviseurs lid is van de O.O.A. Zo omvatte de beroepsvereniging van externe organisatie-adviesbureaus (de Raad van Organisatie-Adviesbureaus, R.O.A.) in 1975 een 29-tal bureaus met 596 medewerkers-adviseurs, waarvan slechts 108 lid wa-

<i>Werkgever</i>	<i>O.O.A. leden</i>			
	<i>aantallen</i>		<i>procenten</i>	
	<i>1961</i>	<i>1977</i>	<i>1961</i>	<i>1977</i>
Particuliere bedrijven	15	112	12	23
Overheids en semie-overheidsbedrijven	0	30		6
Overige overheids- en semie-overheidsorganisaties	4	71	3	15
Totaal „interne adviseurs”	19	213	15	44
Externe adviesbureaus, lid van de R.O.A.	82	121	66	25
Overige externe adviseurs	22	115	17	24
Totaal „externe adviseurs”	104	236	83	49
Onderwijsinstellingen	2	32	2	7
Totaal generaal	125	481	100	100

ren van de O.O.A. Hoe deze verhouding ligt bij de overige (externe en interne) bureaus, is moeilijk na te gaan.

Elders in dit nummer schatten Van Haastrecht en Loot het aantal organisatiekundigen en adviseurs dat voor het O.O.A.-lidmaatschap in aanmerking komt, op 1400. Volgens Van de Bunt gaat de omzet van de hier werkzame organisatieadviseurs de honderd miljoen te boven (een voorzichtige schatting).

Rekening houdend met de in deze schattingen opgenomen beperkingen (Van Haastrecht en Loot: alleen degenen die voor het O.O.A.-lidmaatschap in aanmerking komen; Van de Bunt: alleen externe adviseurs), zal het aantal beroepsbeoefenaren in dit vak toch zeker op een paar duizend mogen worden gesteld.

Alleen al op grond van deze kwantitatieve overwegingen mag m.i. worden gesteld dat:

- het beroep van de organisatie adviseur een zodanige omvang heeft gekregen dat de maatschappelijke betekenis daarvan een bezinning op het functioneren van de beroepsbeoefenaren en van de beroepsorganisaties wenselijk maakt;
- de veranderde kwantitatieve verhouding tussen interne en externe adviseurs ook een bezinning op de rolverhouding en de mogelijke samenwerkingspatronen eveneens gewenst maakt.

Uit de volgende paragrafen van dit inleidende artikel zal blijken dat ook de veranderingen in de door de adviseurs te behandelen probleemsituaties en in de daarbij toe te passen werkwijzen een bezinning op een aantal professionele aspecten van dit relatief jonge en nog niet tot een duidelijke professie uitgekristalliseerde beroep, noodzakelijk maakt.

Daarom zijn in dit nummer onder meer opgenomen het (informatieve) artikel over de beroepsorganisaties (Van Haastrecht en Loot) en artikelen over de maatschappelijke ontwikkelingen die het beroep beïnvloeden (Edelman Bos), over de

herbezinning op de gedragsregels (Van Dijk) over de vakbekwaamheid en opleiding van de organisatie adviseur (Bosch) en over de verhouding tussen de interne en de externe adviseur. (Kempen en Timmermans).

3. Ontwikkeling in de aard van de probleemgebieden

De oorsprong van het organisatie-advieswerk in Nederland (terug te brengen tot de twintiger jaren) ligt voor een belangrijk deel in de technisch-organisatorische sfeer.

Limperg spreekt in zijn college-dictaten uit de dertiger jaren dan ook over de raadgevend ingenieur. In aansluiting op de ontwikkeling van het scientific management werd veel aandacht besteed aan efficiëncy-verbetering door werkmethode studies, tijdstudies en tijdnormstelling, fabrieksinrichting en mechanisatie, bedrijfsindeling e.d. Het eerste adviesbureau in Nederland (van Hijmans en van Gogh) startte dan ook onder de naam Adviesbureau voor Organisatie en Metaalbewerking.

Ook op het gebied van de administratieve organisatie lag het accent in sterke mate op de ontwikkeling van systemen en technieken. Geleidelijk heeft de problematiek zich echter uitgebreid, maar bleef toch nog steeds in overwegende mate gericht op efficiëncy-bevordering. Zo ontstond meer aandacht voor beheersingsprocessen, zoals planning- en kwaliteitbeheersingsystemen omdat zonder verdere perfectionering van de beheersingsprocessen de realisering van de resultaten van methode studies e.d. maar al te vaak sterk beperkt of zelfs geheel achterwege bleef.

Na de tweede wereldoorlog is de geleide loonpolitiek een factor geweest die de ontwikkeling van het organisatie-advieswerk in sterke mate heeft bevorderd. Prestatiebeloningssystemen bijvoorbeeld mochten alleen worden gehanteerd als zij waren gebaseerd op gemeten tarieven, opgesteld door of onder verantwoordelijkheid van arbeidstechnische deskundigen. Iets dergelijks geldt voor de verdere differentiëring in de loonverhoudingen op basis van werkclassificatiemethoden.

Een goed deel van de expansie van de externe adviesbureaus uit die tijd is hieruit te verklaren.

Ook bij al deze activiteiten bleek echter dat alleen arbeidskundig onderzoek tot de geringe resultaten op het gebied van de efficiëncy-bevordering leidt als niet aan een aantal andere organisatorische voorwaarden, zoals een goed planning-systeem en een goede organisatiestructuur, is voldaan. Er trad dan ook mede door een verschuiving van het arbeidskundig onderzoek naar interne specialisten en later door een vermindering van het belang van tijdstudies door de verminderde toepassing van tariefssystemen een verschuiving op in de richting van het adviseren over management technieken en -structuren.

Maar ook ging men zich steeds meer realiseren dat niet in de eerste plaats de vraag „hoe” iets gedaan moet worden belangrijk is, maar ook de vraag „wat” er gedaan moet worden. Nog enigermate in de sfeer van technieken en methoden liggend is er bijvoorbeeld de ontwikkeling van de „waarde-analyse”, waarbij niet zoals bij arbeidskundig onderzoek de vraag centraal staat hoe een gegeven *produkt* op de meest efficiënte wijze kan worden geproduceerd, maar waarbij men uitgaat

van de vraag aan welke eisen een produkt-ontwerp moet voldoen om de door dat produkt te vervullen *functie* op de meest efficiënte wijze te realiseren.

Van „methode” dus een overschakeling naar „doelstelling”. Deze overgang vindt men ook op het meer algemene probleemniveau. Geleidelijk deed zich dan ook een ontwikkeling voor, waarbij de adviseur zich naast de organisatorische vraagstukken in engere zin steeds meer ging richten op problemen van algemeen beleid, zoals lange termijnplanning, strategieformulering, e.d.

Deze ontwikkeling en de algemeen economische situatie leidden er toe dat in het activiteitenprogramma van de adviesbureaus in toenemende mate onderzoeken naar levensvatbaarheid, relaties met andere organisaties, veranderingsmogelijkheden (of zelf-noodzakelijkheden) in de doelstellingen, samenwerkingspatroon, e.d. werden opgenomen.

Parallel hieraan is er echter ook nog een geheel andere ontwikkeling, die wellicht nog meer bepalend is geweest (en dat nog is) voor de positie en het functioneren van de adviseur.

Reeds in de vroege dertiger jaren heeft men, met de ontwikkeling van de „human relations” beweging, zich steeds meer gerealiseerd dat doelmatigheidsbevordering niet louter een technische, maar veeleer een menselijke kwestie is. En de mens, zo „ontdekte” men, is meer dan een machine. Om plannen en veranderingen gerealiseerd te krijgen, om meer efficiency te bereiken, moest de mens in de organisatie gemotiveerd worden.

Die motivatie bleek niet alleen en zelfs niet in de eerste plaats te bereiken door een beloning naar prestatie, maar moest worden bewerkstelligd door aandacht te besteden aan het gehele scala van de behoeften van de mens in zijn werksituatie. Dit bracht met zich mee de behoefte aan andere vormen van leiding geven, aan meer gericht personeelbeleid en -beheer; gebieden waarop ook de adviseurs zich in toenemende mate gingen bewegen.

Vrijwel steeds stond daarbij (en staat nog steeds) de vraag centraal of door het beter inspelen op de behoeften aan sociaal contact, aan erkenning, aan ontplooiingsmogelijkheden en aan zelfstandigheid, het functioneren van de organisatie kan worden verbeterd. De op de mens in de organisatie gerichte veranderingsprocessen waren (en zijn nog vaak) middel om de organisatiedoeleinden beter te bereiken door het wegnemen van belemmeringen.

Geleidelijk echter dringt de gedachte door dat deze aspecten van het organiseren van de mens uit niet alleen een afgeleid doel, een middel, maar ook een zelfstandig doel naast andere, economische en technische, doelstellingen kunnen en moeten zijn.

Wij zijn in een ontwikkelingsfase (zij het nog maar in de beginfase daarvan, nl. die waarin de „verkundiging” nog veel groter is dan de „verwerkelijking”), waarbij het sociaal beleid een gelijkwaardige plaats krijgt naast de andere beleidsaspecten. Een ontwikkeling waardoor bijvoorbeeld werkstructureringsprojecten en werkoverlegsituaties eigen doelstellingen worden, d.w.z. niet meer middel tot hogere produktiviteit, maar na te streven doel, zij het onder voorwaarde dat het niet gaat ten koste van de produktiviteit. Deze ontwikkeling, die in sterke mate gestimuleerd wordt door de democratiseringsbewegingen van de laatste decennia, heeft ook grote invloed op de besluitvormings- en samenwerkingsprocessen. Het

werk van de adviseur richt zich dan ook in steeds sterkere mate op deze processen inplaats van op de structuren in de organisatie.

Een kwantificering van deze ontwikkelingen is door gebrek aan statistische gegevens moeilijk over langere perioden te geven. Een globaal beeld van de laatste fase tot nu toe van de ontwikkelingen op langere termijn en van de recente ontwikkelingen geeft het volgende overzicht (dat ontleend is aan ROA-jaarverslagen en dus ook maar op een beperkt beeld geeft, nl. alleen de activiteiten van bij de ROA aangesloten externe adviseurs).

<i>Probleemgebied</i>	<i>Percentage van de omzet</i>					
	71	72	73	74	75	75
1. Alg. beleid en ontwikkeling	34	38	39	35	34	34
2. Produktie	43	26	24	25	24	19
3. Marketing/afzet	6	7	8	6	7	7
4. Fin. beleid en adm. org.	9	16	14	18	17	24
5. Personeelbeleid	10	12	15	17	19	16

Te verwachten valt dat in de toekomst een relatieve stijging van 1 en 5 zal optreden en een daling van 2. (zie hiervoor en voor een discussie hierover D.B. april en juli/aug. 1976).

Tenslotte dient wat de aard van de door de adviseur te behandelen problematiek betreft, te worden gewezen op een verschuiving in de soorten organisaties, waaraan geadviseerd wordt.

Was oorspronkelijk de adviesactiviteit (zowel extern als intern) in overgrote mate gericht op industriële bedrijven, daarna is er een belangrijke verschuiving ontstaan doordat ook in de dienstensector en bij de overheid het (interne en externe) advieswerk zich sterk heeft ontwikkeld. De laatste jaren valt ook een toenemende aandacht bij andere non-profit-organisaties te constateren. In 1976 kwam van de omzet van ROA-bureaus 36% (in 1971: 39%) uit de industriële sector en 27% (in 1971: 22%) van overheidsorganisaties.

Al deze ontwikkelingen wijzen op een relatieve verschuiving, maar vooral op een verbreding van het aandachtsveld van „de” organisatie-adviseur.

Dit wil echter niet zeggen dat elke adviseur deze ontwikkelingen heeft meegeemaakt. Er is duidelijk sprake van verschillen in ervaring in en belangstelling voor de verschillende probleemgebieden. Ook is door de ontwikkeling van het interne organisatie-advieswerk de rolverdeling tussen interne en externe adviseur niet alleen kwantitatief, zoals uit de vorige paragraaf bleek, maar ook inhoudelijk een geheel andere geworden.

Dit betekent dat zich in toenemende mate de vraag gaat voordoen naar de juiste keuze van een voor een bepaald probleemgebied geschikte adviseur. Deze keuze-problematiek komt in het artikel van Kordes en Pückel aan de orde, terwijl de verhouding tussen interne en externe adviseur door Kempen en Timmerman wordt belicht.

4. De ontwikkeling in de benaderingswijze van de organisatie-adviseur

Van oorsprong heeft de organisatie-adviseur in overwegende mate gefungeerd als deskundige aan wie problemen werden voorgelegd en van wie verwacht werd dat hij met oplossingen daarvoor zou komen. In deze relatie is er sprake van één-richtingsverkeer. In de fase van het verzamelen van gegevens d.m.v. waarneming, interviews, enquêtes, e.d. loopt de informatiestroom van de bedrijfsfunctionarissen naar de onderzoeker. De laatste bepaalt daarbij welke gegevens hij nodig heeft, in welke vorm, en op welke wijze die gegevens zullen worden verzameld.

Nadat de onderzoeker conclusies heeft getrokken en voorstellen heeft geformuleerd, rapporteert hij deze aan de opdrachtgever, dus opnieuw een informatiestroom in één richting.

Toen daarbij bleek dat vaak een moeizaam proces van overdracht van de voorstellen en de achtergronden daarvan tot stand moest komen om een verwerking van de voorstellen te realiseren (wat ook vaak niet lukte), is gezocht naar een andere benaderingswijze, naar een samenwerkingsmodel waarbij een „pooling” van kennis, inzichten en ervaringen tot stand komt. De onderzoeker brengt bij toepassing van dit model zijn kennis van organisatie principes en onderzoekstechnieken in, zijn ervaring in het systematisch denken, zijn door ervaring verkregen gevoel voor organisatorische verhoudingen, e.d. De bedrijfsfunctionarissen geven als inbreng in dit samenwerkingsmodel hun kennis van de verhoudingen in het bedrijf, de produktietechniek, e.d.

In elke fase van het onderzoek is sprake van een wisselwerking: gezamenlijk uitdiepen van de probleemstelling, gezamenlijk oordelen over de te verzamelen gegevens, gezamenlijk werken aan de voorstellen tot verbetering en in veel gevallen ook gezamenlijk werken aan de invoering van de verbeteringen.

De eigenlijke onderzoekfase duurt daarbij veelal langer dan bij het deskundigenmodel, maar de kans op het effectief bereiken van de verbeteringen wordt aanzienlijk vergroot en de invoeringstijd vaak aanzienlijk bekort.

De inbreng van de kennis over organisatietheorie en onderzoekstechnieken door de adviseur heeft ertoe geleid dat in een aantal gevallen in het adviesproces een afzonderlijke opleidingsfase optrad. Deze lijn doortrekkend is men er ook toe gekomen in situaties die zich daarvoor leenden, uitsluitend die opleidingsfase te gebruiken. De betrokken (leidingsgevende) functionarissen zouden dan door middel van dergelijke opleidingen een zodanige kennis en vaardigheid in de organisatiekunde of onderdelen daarvan moeten verwerven, dat zij in staat geacht konden worden binnen hun eigen verantwoordelijkheidsgebied organisatieproblemen te onderkennen en althans de minder complexe problemen zelfstandig op te lossen. Veel van de door de organisatie-adviseurs ontwikkelde opleidingsactiviteiten zijn naast het verbeteren van het als manager functioneren van de leiders in het algemeen, ook op dit aspect gericht. Daarmee heeft deze benaderingswijze als een zelfstandige opleidingsbenadering (buiten het eigenlijke adviesproces) bij een aantal adviseurs een relatief grote betekenis gekregen. (N.B. Het voorafgaande slaat op de overdracht aan leidinggevende functionarissen. Daarnaast is er ook sprake van een ontwikkeling van overdracht van kennis en vaardigheid naar interne specialisten, die dan echter zelf weer als adviseur in een van de beschreven modellen

kunnen functioneren.) De opleidingsbenadering heeft ook vaak een plaats in programma's van management development, d.w.z. vormingsactiviteiten die er op gericht zijn leidinggevende functionarissen beter in hun huidige of toekomstige functie te doen opereren.

Maar in een organisatie gaat het niet alleen om de individuele functionaris, het gaat veeleer om het samenspel van allen. Niet het individu, maar de organisatie als samenwerkingsverband van individuen dient dan ook een grotere vaardigheid in het oplossen van eigen problemen te krijgen, een behoefte die groter wordt naarmate de sneller wisselende omstandigheden een grotere mate van flexibiliteit van de organisatie noodzakelijk maken. Dit is de basisgedachte van de meest recente benaderingswijze, die van de *organisatie*-ontwikkeling (organization-development in tegenstelling tot management-development). Deze benaderingswijze is er niet in de eerste plaats op gericht individuele functionarissen te scholen en te vormen, maar veeleer een zodanig werkklimaat en samenspel in de organisatie te bewerkstelligen dat men gezamenlijk in staat is om de noodzaak tot vernieuwingen te onderkennen en deze vernieuwingen ook tot stand te brengen. De rol van de adviseur is in dit model niet meer die van een deskundige op een of meer aspecten van het bedrijfsgebeuren, maar veelmeer die van veranderkundige en procesbegeleider.

Vooraf de tegenstelling „inhoudelijk deskundige” en „procesbegeleider” heeft in sommige kringen van beroepsbeoefenaars tot hevige discussies over de opvattingen met betrekking tot de aard van het adviesproces geleid. Het ziet er nu echter meer naar uit dat men vrij algemeen tot de erkenning komt dat de - zeer globaal geschets - ontwikkeling niet moet leiden tot de conclusie dat de oorspronkelijke deskundigheidsbenadering verouderd en dus inferieur is en de organisatie-ontwikkelingsbenadering modern en dus goed.

Uit de bijdragen van Joëls en Marx elders in dit nummer moge blijken dat in de huidige adviespraktijk beide benaderingswijzen ieder hun eigen betekenis hebben. Het hangt van de probleemsituatie af welke benaderingswijze het meest geschikt is, hetgeen overigens ook duidelijk blijkt uit het eerder gememoreerde recente onderzoek van Van de Bunt. Het is dan ook toe te juichen dat ook met betrekking tot organisatie-adviesprocessen een „contingency-theorie” in ontwikkeling en in discussie is, waartoe de artikelen over typologie van adviesprocessen (Wiersema) en de effectiviteit van adviesprocessen (Wiersema en Kastelein) een bijdrage vormen.

De hierboven gegeven globale ontwikkelingsschets legt wat de achtergrond en oorzaken betreft de nadruk op het streven naar grotere doelmatigheid en effectiviteit van het adviesproces.

In dit opzicht kan een vergelijking worden getroffen met de in de vorige paragraaf beschreven toenemende aandacht voor de mens, welke als een afgeleid doel, als een middel tot produktiviteitsbevordering werd gezien. Ook de verandering in de benaderingswijze van de adviseur is dan middel en geen doel op zichzelf.

Maar evenals in de vorige paragraaf is gewezen op de ontwikkeling naar een zelfstandige plaats van het aspect „behoeften van de mens in de organisatie” als

gelijkwaardig doelstellingencomplex naast andere beleidsdoelstellingen, moet ook bij de veranderingen in de benaderingswijze aandacht gegeven worden aan veranderingen in rolopvattingen die meer met beroepsethiek dan met de effectiviteit van het adviesproces te maken hebben en dan ook meer als primaire uitgangspunten dan als afgeleid doel dienen te worden beschouwd.

De achtergronden van deze ontwikkelingen zijn velerlei en vinden hun oorsprong in een aantal maatschappelijke ontwikkelingen (bijvoorbeeld de grotere medezeggenschap die tot een grotere openheid moet leiden, zoals o.m. uit de bijdrage van Van der Schalie in dit nummer blijkt), in veranderende maatschappijbeschouwingen van de adviseurs zelf en in het streven het beroep een meer „professioneel karakter” te geven. Deze ontwikkelingen leiden tevens tot een nog grotere diversiteit in benaderingswijzen dan uit het eerste gedeelte van deze paragraaf blijkt. In de typologie van mevr. Wiersema is dan ook een verdergaande diversificatie aangegeven.

In dit inleidende artikel wordt volstaan met een signalering van dit verschijnsel. In de artikelen van Edelman Bos en Van Dijk wordt daarop veel dieper ingegaan.

5. Organisatie-adviesprocessen: een kaleidoscopisch beeld

Een toenemend aantal adviseurs met basisopleidingen uit geheel verschillende disciplines; een grotere diversiteit van organisaties die aandacht geven aan hun eigen functioneren en daarvoor ook adviseurs inschakelen; een groeiend aantal probleemgebieden met betrekking tot het structureren en functioneren van organisaties; een groeiende diversiteit van uit verschillen in maatschappijbeschouwing voortvloeiende rolopvattingen bij de adviseurs; een toenemende invloed op probleemstelling en werkwijze van de adviseurs door andere belanghebbenden dan de directe opdrachtgevers; een toeneming van inter-organisationale vraagstukken, enz. Ziehier het beeld van een nog betrekkelijk jong beroep in ontwikkeling.

Het is dan ook geen wonder dat Van der Zwan bij zijn onderzoek onder drie groepen beroepsbeoefenaren (twee groepen marktonderzoekers en een groep organisatiekundigen) voor de organisatiekundigen geen duidelijk geprofileerd beroepsbeeld heeft kunnen ontdekken.

Geen wonder ook dat na enige jaren van discussie binnen de O.O.A. ook in de gedragsregels van deze beroepsorganisatie de profilering nog niet scherp en duidelijk naar voren komt, al zijn wel enige verduidelijkingen en nadere specificeringen t.o.v. vroegere regels bereikt.

Geen wonder ook, dat nog steeds een mengeling van vooropleidingen aangetroffen wordt bij de beoefenaren van dit beroep; het beroep als totaliteit is immers ook een mengeling van specialismen. Van een welomschreven, voor allen geldende en het gehele beroep omvattende beroepsopleiding zoals bij artsen en accountants is dan ook geen sprake.

Toch zal men met de toenemende maatschappelijke betekenis van de beroepsgroep en met de steeds zwaarderwegende maatschappelijke consequenties van de adviezen, moeten blijven werken aan de verdere profilering van dit beroep.

Met de publicatie van dit bijzonder nummer van het M.A.B. onder de titel „Organisatie-adviesprocessen”, wordt getracht enige informatie over de huidige stand van zaken en een bijdrage voor verdere discussie te geven.

Literatuurlijst

- Van de Bunt, P. A. E. De organisatie adviseur, begeleider of expert?, Alphen a/d Rijn 1978.
- Van Buytenen, P. M. e.a., Zestig jaar organiseren, Rotterdam/'s Gravenhage 1973.
- Dunning, R. W., De Nederlandse organisatie advieswereld. Syllabus Interuniversitaire Interfaculteit Bedrijfskunde, Delft 1977.
- Van Dijk, J. J. J. en J. A. P. van Hoof, (red.), Organisaties in ontwikkeling, Rotterdam/'s Gravenhage 1976.
- Fasting, F. J., De professionalisering van het organisatie advieswezen in Nederland, doctoraal scriptie vakgroep Interne Organisatie, Erasmus Universiteit, 1975.
- Van Gorp, J. en A. J. J. M. Teuns, Soorten adviesbureaus, niveaus van verandering en adviesprocesmodellen, een relatietypering, adstudeerverslag I.B.B. Delft, 1977.
- Koopman C. A. e.a., Planning in a Dutch and a Yugoslav steelworks; a comparative study, Amsterdam, 1976.
- Limperg jr., Th., Bedrijfseconomie, deel 5, Deventer, 1965.
- Orde van Organisatiekundigen en adviseurs, jaarboeken 1961/76.
- Tannenbaum, A. S., Hierarchy in Organizations, An international comparison, San Francisco, 1974 (Behavioral Science Series), Jossey Bass. ISBN 0 875 892191.
- Verburg, P., Organiseren en Organisatieonderzoek, Leiden, 1966.
- Zwan, A. van der, Neo-professionalisering - integraal verslag van een onderzoek onder drie groepen beroepsbeoefenaren, Rotterdam, 1978.