

DE ORGANISATIE ADVISEUR ALS PROCESBEGELEIDER

door Prof. Dr. E. C. H. Marx

1 Doel van dit artikel

Procesbegeleider is een rol, die organisatie adviseurs vervullen bij de advisering van cliëntorganisaties, bedrijven en instellingen. De procesbegeleidersrol wordt vaak gesteld tegenover de inhoudelijk gerichte rol of expertrol, waarbij de adviseur kennis en cognitieve vaardigheden inzet voor het oplossen van organisatorische problemen op uitvoerend en leidinggevend niveau.

De rol van procesbegeleider kan men zich opgebouwd denken uit twee (sub)rollen:

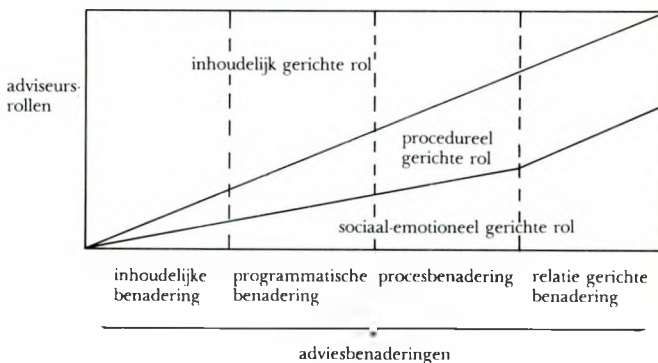
- een procedureel gerichte rol, waarbij de adviseur bijdraagt tot het structureren van één of meer fasen van een reorganisatieproces;
- een sociaal-emotioneel gerichte rol, waarbij de adviseur de cliënt-organisatie, respectievelijk bepaalde personen en groepen van deze organisatie, helpt bij het verbeteren van de menselijke dimensie van samenwerking; verbetering van menselijke verhoudingen is vaak voorwaarde voor het slagen van reorganisaties.

In verband met de drie genoemde (sub)rollen van organisatie adviseurs kan men onderscheid maken tussen vier benaderingen (of methoden) waarmee adviseurs het (helpen) aanbrengen van veranderingen bij hun cliënten aanvatten:

- a. de inhoudelijke benadering, veelal ook aangeduid als de klassieke methode;
- b. de programmatische benadering, waarmee een methode wordt aangeduid, die tegenwoordig m.i. het meest in gebruik is, en misschien juist daarom in de literatuur niet duidelijk wordt benoemd;
- c. de procesbenadering, veelal ook aangeduid als organisatie-ontwikkeling;
- d. de relatie gerichte benadering of konsultatie, tezamen met organisatie-ontwikkeling veelal ook aangeduid als procesbenadering.

De vier adviesbenaderingen onderscheiden zich van elkaar door de (relatieve) zwaarte, die de drie adviseursrollen hebben bij elk van deze benaderingen. Schematisch kan dit verschil als volgt worden aangegeven:

Relatieve zwaarte van drie adviseursrollen in vier adviesbenaderingen:



Het schema verduidelijkt, dat elke benadering een zekere variatiebreedte heeft en dat men zich de overgang tussen aangrenzende benaderingen als een geleidelijke kan denken. Het schema maakt verder begrijpelijk, dat er in de literatuur en onder praktijkmensen heel wat terminologische onduidelijkheid bestaat: wat voor de één al organisatieontwikkeling is, is voor een ander nog „programmatisch”. Voor dit artikel is het niet nodig, de overgangen tussen de methoden scherp te markeren; sprekend over de inhoudelijke en de relatie gerichte benaderingen denk ik aan posities, die betrekkelijk ver links respectievelijk rechts in het schema zijn gelegen. Bij de programmatische en procesbenadering denk ik aan de respectievelijke middenposities.

Doel van dit artikel is een karakteristiek te geven van de procesbegeleidersrol van de adviseur bij de vier genoemde adviesbenaderingen. Ik meen mij daarbij te mogen beperken tot summiere en daardoor enigszins gechargeerde aanduidingen, veronderstellend dat de lezer - gezien de inhoud der andere artikelen in dit nummer - daaraan genoeg heeft.

Eén van de vereenvoudigingen is, dat gesproken wordt van één organisatieadviseur, die diverse rollen vervult, terwijl het zeer wel mogelijk is, dat rollen verdeeld worden over twee of meer adviseurs, die als team voor eenzelfde cliëntorganisatie werkzaam zijn.

2 De procesbegeleidersrol bij de inhoudelijke adviesbenadering

Zoals de naam aangeeft en door het vorenstaande schema tot uitdrukking wordt gebracht vervult de adviseur bij de inhoudelijke benadering van advisering voornamelijk een inhoudelijk gerichte rol: hij verzamelt gegevens door eigen waarneming, door interviews en/of bestudering van stukken, hij lokaliseert de problematiek, formuleert en analyseert het probleem zo scherp mogelijk, hij tracht voor de cliënt en zichzelf te verduidelijken aan welke criteria oplossingen moeten voldoen en formuleert op grond daarvan één of enige (alternatieve) oplossingen, een en ander tenslotte in een rapport samenvattend.

De procesbegeleidersrol neemt bij deze methode van advisering wel geen grote plaats in, maar kan gewoonlijk toch niet ontbreken. De adviseur dient meestal reeds bij de eerste oriënterende gesprekken de aandacht van zijn kontaktpersoon (meestal topfunctionarissen van de cliëntorganisatie) ook te richten op de vraag of en hoe de condities voor een organisatieonderzoek kunnen worden verwezenlijkt. Een adviseur kan immers alleen een organisatieonderzoek doen, indien de leden van de organisatie hem toegang geven tot de informatiebronnen, zijn vragen adequaat beantwoorden e.d. Voorts zal de adviseur met name de leiding van de cliëntorganisatie bewust moeten maken van mogelijke negatieve neveneffecten, die door het onderzoek kunnen worden opgeroepen, zoals onzekerheid, wantrouwen en verhoogde spanning tussen uitvoerende leden en leiding. De adviseur moet ook naar wegen zoeken zulke neveneffecten zoveel mogelijk te voorkomen, bijvoorbeeld door te helpen bij een goede introductie van zijn onderzoek. In een vroeg stadium is de adviseur vaak ook behulpzaam bij het expliciteren van de verwachtingen, die bij leden der organisatie omtrent de resultaten van het onderzoek leven; hij bevordert dat overdreven positieve en/of negatieve verwachtingen realistischer worden. Een gevoelig punt is vaak de mate van openbaarheid, die aan het uit te brengen rapport gegeven moet worden. Is het rapport

alleen voor de hoogste leiding bestemd? Krijgt de leiding het rapport ter inzage alvorens andere leden der organisatie het ontvangen? Kan de leiding dan nog wijzigingen aanbrengen? Dit zijn geen vragen van inhoudelijke aard; de wijze, waarop zij beantwoord worden, heeft grote invloed op het verloop van het onderzoek en de bruikbaarheid daarvan voor de cliënt.

De hiervoor genoemde elementen van procesbegeleiding spelen vooral aan het begin van een adviesopdracht. Elementen van procesbegeleiding doen zich dikwijls ook voor bij het schrijven van het rapport: de adviseur dient zich niet alleen af te vragen of al hetgeen hij aan het papier toevertrouwt overeenstemt met zijn gegevens en/of hij juiste konklusies trekt; hij moet zich ook afvragen hoe de uitwerking van het geschrevene op de lezers zal zijn. Soms is er aanleiding om eerst met leden der organisatie te bespreken of bepaalde formuleringen acceptabel zouden zijn, bijvoorbeeld indien de herkomst van bepaalde informatie niet volledig onherkenbaar kan worden gemaakt of als individuele personen zich door het rapport negatief gekwalificeerd kunnen voelen.

3 De procesbegeleidersrol bij de programmatische adviesbenadering

Bij de inhoudelijke benadering dient de advisering ook rekening te houden met de haalbaarheid van de aangedragen oplossingen: een deel van de criteria, waaraan oplossingen van de aan de adviseur voorgelegde problemen moeten voldoen, zijn haalbaarheidscriteria, zoals bijvoorbeeld de hoeveelheid vermogen, die een bedrijf met het oog op nieuwe investeringen kan aantrekken, of de graad van mobiliteit van het aanwezige personeel. Deze haalbaarheidscriteria worden hier even beklemd, omdat de inhoudelijke benadering verder wordt getypeerd door het buiten beschouwing blijven van de problemen van implementatie en (daadwerkelijke) invoering. Soms wordt bij de formulering van een opdracht uitdrukkelijk vastgesteld, dat de adviseur niet betrokken wordt bij implementatie en invoering. Maar ook als het voornemen bestaat om de adviseur bij deze tweede fase wel te betrekken, kan de adviseur toch een inhoudelijke benadering kiezen, waarbij de problematiek van de tweede fase tijdens de eerste fase (zoeken en ontwikkelen van oplossingen) buiten beschouwing blijft.

De programmatische benadering wordt daartegenover gekenmerkt door het op elkaar betrekken van de beide fasen. Er doen zich bij de cliëntorganisatie vaak situaties voor, waarbij het noodzakelijk, of op z'n minst zeer wenselijk is, om leden van de organisatie, die (vermoedelijk) betrokken zullen zijn bij de implementatie en uitvoering, actief reeds tijdens de eerste fase in te schakelen bij: het in kaart brengen van probleemsituaties, het formuleren van problemen, het analyseren daarvan, het ontwerpen van oplossingen e.d. De noodzaak of wenselijkheid doet zich bijvoorbeeld voor in situaties dat:

- de betrokken leden over waardevolle kennis (betreffende het vak en/of de situatie) beschikken, die niet eenvoudig kan worden „afgetapt”, maar alleen door een actieve inzet kan worden „gemobiliseerd”;
- de implementatie zodanig complex is, dat de mogelijkheden daartoe pas zijn te overzien als men in die richting een stuk op weg is gegaan; anders gezegd: de beide fasen kunnen niet scherp gescheiden worden;
- de invoering alleen effectief is, indien de betrokken leden der organisatie zich met de gekozen oplossing in redelijke mate identificeren.

De aangeduide inschakeling van leden der organisatie maakt het proces van reorganisatie veelal tot een gekompliceerd sociaal proces, waaraan talrijke funktionarissen met uiteenlopende intensiteit, in uiteenlopende rollen en met uiteenlopende invloed en intenties deelnemen. Welke problemen onderzocht worden, welke oplossingen gevonden worden, welke keuzen gedaan worden en welk engagement men voor de uitvoering opbrengt, hangt in hoge mate af van de wijze, waarop dat sociale proces is gestructureerd en verloopt. De hier geschetste benadering vooronderstelt, dat de adviseur deskundig is met betrekking tot het structureren van het aangeduide sociale proces.

Bij deze methode fungeert de adviseur niet slechts als inhoudelijk expert; minstens even belangrijk is zijn procedurele rol: hij fungeert als organisator van het proces van reorganisatie. Met het oog hierop beginnen adviseurs vaak een opdracht met een oriënterend of probleemverkenkend onderzoek. Dit onderzoek moet resulteren in een zo nauwkeurig mogelijk uitgewerkt voorstel voor verder onderzoek op basis van de probleemstelling. Ik meen hier te mogen spreken van een programmatische methode, omdat de adviseur bij deze methode tracht zo eenduidig mogelijk vast te leggen wat de doelstellingen van het verdere onderzoek zijn en door wie wat en wanneer gedaan moet worden. De rol van de adviseur bij de uitvoering van dit programma is driedelig:

- hij bewaakt het programma en bevordert veelal via een stuurgroep de eventueel nodige bijsturing (procedureel gerichte rol);
- hij draagt inhoudelijk bij: hij is dus mede-onderzoeker tezamen met leden van de cliëntorganisatie;
- hij vervult een sociaal-emotionele rol.

Omtrent deze laatste rol moet nog iets worden gezegd. De rol is niet omvangrijk, maar wel essentieel. Zij is met name essentieel, indien het reorganisatieproces tendeert naar resultaten, waarbij bepaalde individuen in persoonlijke moeilijkheden komen. Het behoort tot de procesbegeleidersrol van een adviseur om te bevorderen, dat de cliëntorganisatie dit soort moeilijkheden niet zodanig uit de weg gaat, dat het reorganisatieproces ernstig gaat stagneren, en evenmin zo drastisch gaat optreden dat individuen overmatig schade lijden.

4 De procesbegeleidersrol bij organisatie-ontwikkeling

Deze benadering is geïndiceerd, indien de behoefte aan hulp van een externe organisatie-adviseur niet of niet uitsluitend voortvloeit uit een tekort aan inhoudelijke of procedurele deskundigheid binnen de organisatie voor het aanvangen van probleemsituaties. Het komt niet zelden voor, dat een organisatie wel degelijk beschikt over de nodige deskundigheden en er toch een stuk onmacht is om probleemsituaties aan te vatten. De aanwezige kennis en vaardigheid is lamgelegd door met name sociaal-emotionele factoren, bijvoorbeeld:

- onvoldoende motivatie bij leden der organisatie om zich in te zetten;
- rivaliteit tussen funktionarissen, die elkaar geen sukses gunnen;
- tekort aan durf om zijn nek uit te steken bij het lanceren van nieuwe ideeën;
- vrees dat door organisatorische verbeteringen bepaalde belangen van het personeel geschaad worden; onvoldoende vertrouwen dat de leiding deze belangen zal beschermen;

- normen waardoor bestaande conflicten moeilijk door organisatieleden openlijk worden erkend;
- onkunde met betrekking tot sociale vaardigheden.

Evenals bij de programmatische benadering begint een adviseur - nadat de eerste contacten tussen de cliëntorganisatie en hemzelf bevredigend zijn verlopen - met een oriënterend en probleemverkenkend onderzoek. Meer dan bij de programmatische methode zal hij in dat onderzoek aandacht schenken aan de vormen en het klimaat van samenwerking en aan de punten van conflict tussen personen en groepen. Veel aandacht zal hij ook geven aan de problemen waarmee individuen en groepen zich gekonfronteerd voelen in verband met hun werk en wat zij gedaan hebben en/of zouden willen doen om deze problemen op te lossen. Hand in hand hiermee vormt de adviseur zich ook een zo helder mogelijk beeld van de meer inhoudelijke situatie en problemen van de cliëntorganisatie als totaliteit. Op grond van dit oriënterende en probleemverkenkende onderzoek formuleert de adviseur een voorstel omtrent de wijze, waarop verder gewerkt kan worden door de cliëntorganisatie met medewerking van de adviseur. Bij de besluitvorming omtrent dit voorstel ziet de adviseur er op toe, dat in relatief brede kring binnen de cliëntorganisatie een redelijke mate van overeenstemming wordt bereikt. Het voorstel is - in verhouding tot vergelijkbare voorstellen bij de programmatische benadering - minder inhoudelijk geformuleerd en daardoor opener wat betreft de inhoudelijke doelen. Meer of minder uitdrukkelijk bevat het voorstel naast inhoudelijke doelen ook doelen met betrekking tot de bovenvermelde sociaal-emotionele factoren, die gemaakt hebben dat de cliëntorganisatie de aanwezige kennis en vaardigheden niet ten volle kan aanwenden. In de theorie der organisatie-ontwikkeling wordt dit doel aangeduid als een „leerdoel”: de cliëntorganisatie „leert” om beter gebruik te maken van haar hulpbronnen om problemen op te lossen. Anders gezegd: het gaat er nu niet alleen om, dat de organisatie de akute inhoudelijke problemen oplost, die aanleiding zijn om een externe adviseur in te schakelen; het gaat er ook om de cliëntorganisatie zover te brengen, dat zij in de toekomst soortgelijke problemen op eigen kracht tot oplossing kan brengen.

De adviseur vervult bij organisatie-ontwikkeling de drie rollen in een betekenisvol evenwichtige dosering. De inhoudelijk gerichte rol blijft belangrijk. De adviseur wil zich in deze rol niet al te sterk poneren om geen overmatige voeding te geven aan de veel voorkomende tendentie hem sterk in de rol te schuiven van degene, die de oplossingen aandraagt. Men moet hierbij echter niet de gedachte hebben, dat de adviseur de oplossingen wel kent maar niet kenbaar maakt, ten einde de cliëntorganisatie de „leerzame” gelegenheid te geven met veel geploeter oplossingen zelf te vinden. De adviseur is steeds alert voor tekorten in kennis bij de cliëntorganisatie. Als hij de benodigde kennis niet heeft - hetgeen natuurlijk menigmaal voorkomt - stelt hij dat aan de orde om met de cliënt naar wegen te zoeken de kennislakunes op te vullen.

In de procedurele rol treedt het element van sturen en bijsturen meer naar voren dan bij de programmatische benadering. Dat houdt verband met de omstandigheid, dat de doelstellingen van de methode der organisatie-ontwikkeling opener en complexer zijn dan bij de programmatische methode, hetgeen meebrengt, dat het reorganisatieproces vooraf minder programmatisch kan worden vastgelegd. Er is meer noodzaak om in nauw samenspel met een door de cliëntorga-

nisatie aangewezen stuurorgaan het verloop van het reorganisatie- en leerproces te volgen en bij te sturen als dat nodig blijkt.

De sociaal-emotioneel gerichte rol sluit nauw aan bij het boven aangeduide leerdoel. De adviseur vervult deze rol dikwijls door zijn deelname aan groepen, die zich bezighouden met een groter of kleiner aspekt van het reorganisatiegebeuren. Vanuit de procedurele rol kan hij een groep helpen om adequate procedures te selekteren en te hanteren voor het aanpakken van een of andere probleemsituatie. Vanuit de sociaal-emotionele rol kan hij bijvoorbeeld de groep attent maken op vaagheden in de discussie telkens als de groep onder ogen moet zien dat problemen (ten dele) worden opgeroepen door inadekwaat funktioneren van de samenwerking binnen de groep zelf. De adviseur kan mogelijkheden aanreiken om kwesties, die als bedreigend worden gevoeld, bespreekbaar te maken en de groep de ervaring te geven dat dat bevrijdend kan werken.

Een ander voorbeeld van een sociaal-emotioneel gerichte rol is het hulp bieden bij het hanteerbaar maken van een konflikt tussen personen en/of groepen, waardoor een reorganisatieproces dreigt te stagneren. Konflikten hebben lang niet altijd hun oorsprong in persoonlijke antipathieën; veelal zijn belangen- of waardentegenstellingen in het geding. De onhanteerbaarheid van konflikten wordt echter veelal wel veroorzaakt doordat de zakelijke grondslag van het konflikt door allerlei kommunikatieve en emotionele stoornissen wordt overwoerd. Een adviseur kan bevorderen, dat gevoelens worden ugesproken of althans gekanaliseerd en daardoor de weg effenen voor een zakelijke gedachtenwisseling. Bij de behandeling van het konflikt kan hij van partijen verlangen, dat zij zich strikt houden aan bepaalde spelregels, die hij zorgvuldig bewaakt (procedurele rol).

Organisatie-ontwikkeling wordt in de literatuur vaak aangeduid als een methode, die sociaal-wetenschappelijk is gefundeerd; deze fundering is met name nodig in verband met de sociaal-emotioneel gerichte rol van de adviseur.

5 De procesbegeleidersrol bij de relatie gerichte konsultatie

De relatie gerichte konsultatie is overwegend een toepassingsgebied van sociaal-wetenschappelijke kennis. Een karakteristieke beschrijving daarvan wordt gepresenteerd door Schein in zijn boekje „Process consultation”¹⁾. De navolgende schets van deze benadering is grotendeels aan hem ontleend.

De relatie gerichte benadering is geïndiceerd voor managers en professionele werkers, die zich er min of meer rekenschap van geven, dat de menselijke relaties in hun werkomgeving niet optimaal funktioneren tot schade van het werk, henzelf en degenen, die afhankelijk van hen zijn. Het doel van de konsultatie is individuen en groepen binnen een groter organisatorisch samenwerkingsverband te leren effectiever met menselijke problemen (inklusief konflikten) om te gaan ten behoeve van de organisatie, henzelf, hun werkomgeving en in beginsel ook de ruimere samenleving, waarvan de organisatie een deel is.

De adviseur vervult zijn konsulerende rol gewoonlijk in één of meer besprekingsgroepen/overleggroepen, die al dan niet met het oog op de relatie gerichte konsultatie zijn geformeerd. Meestal onderhoudt hij ook kontakten met de direk-

¹⁾ E. H. Schein, „Process consultation, its role in organization development”, Reading Mass., Addison-Wesley, 1969.

tie van de organisatie, zelfs in die gevallen dat de directie ook aan de bedoelde groepen deelneemt.

Een langdurig probleemverkenkend onderzoek is bij de relatie gerichte consultatie minder gebruikelijk. Na een initieel contact van de adviseur met de cliënt-organisatie (bij voorkeur met de directie) vinden er één of enkele exploratieve bijeenkomsten plaats met de groep of groepen, die voor consultatie in aanmerking komen; dikwijls worden ook persoonlijke interviews gehouden. De exploratie moet leiden tot afspraken, waarbij onder meer wordt vastgesteld bij welke besprekingen de adviseur aanwezig zal zijn, welke zijn bijdragen zullen zijn en van welke aard zijn eventuele kontakten met de directie zullen zijn.

De consultatie kan op veel manieren worden gehanteerd. Groepen, die tot de staande overlegstructuur van de organisatie behoren, kunnen bijvoorbeeld hun gewone agenda aanhouden en aan de procesbegeleider vragen het gespreksverloop te helpen evalueren, teneinde te leren meer doelmatig overleg te voeren.

Een verderreikende mogelijkheid is om in een groep de samenwerking van de deelnemers binnen de algehele organisatie aan de orde te stellen. Een procesbegeleider kan bevorderen, dat zowel de structurele (procedurele) als de sociaal-emotionele dimensie van deze samenwerking op zinvolle wijze worden behandeld, onder meer door:

- signaleren, dat er misschien onvoldoende informatie op tafel wordt gelegd (voorkomen dat men op grond van te weinig informatie konklusies trekt);
- hypothetische diagnoses aanbieden, die deelnemers kunnen toetsen;
- procedures voorstellen om gevoelig liggende onderwerpen bespreekbaar te maken; het bewaken van zulke procedures al dan niet in de rol van discussieleider;
- aandacht vragen van de groepsleden, indien de moeilijkheden in de samenwerking tussen groepsleden binnen de organisatie zich ook manifesteren als storingen in het proces van de discussie zelf.

De consultatie van een groep kan soms beperkt blijven tot enkele bijeenkomsten, maar kan zich ook uitstrekken over vele maanden. Niet zelden vindt in het kader van de consultatie een meerdaagse konferentie plaats, waardoor een grotere diepgang kan worden bereikt, bijvoorbeeld omdat er dan tijd en rust is om bepaalde samenwerkingsproblemen in de vorm van rollenspelen voor alle deelnemers concreet te maken. Tijdens zulk een konferentie heeft de adviseur beter gelegenheid een meer theoretische sociaal wetenschappelijke inbreng te geven teneinde de groepsleden begripsmatige handvatten te verschaffen voor de analyse van hun samenwerking.

Inhoudelijke inbreng maakt geen essentieel deel uit van de relatie gerichte consultatie. De adviseur hoeft niet als deskundige te fungeren met betrekking tot de technisch-organisatorische processen, die (mede) een gevolg zijn van de niet effectief funktionerende samenwerking. De adviseur moet echter wel voldoende kennis hebben om de discussies daarover te kunnen volgen. Indien de adviseur wel deskundig is met betrekking tot de aan de orde zijnde inhoudelijke zaken, dan is het vaak niet strijdig met zijn procesbegeleidersrol om ook inhoudelijk bij te dragen. Gezien de omstandigheid, dat de relatie gerichte consultatie gehanteerd wordt door sociaal wetenschappelijk gevormde adviseurs, is de inhoudelijke inbreng het meest te verwachten met betrekking tot de personele functies en algemeen organisatorische zaken.

Schein wijst erop, dat de werking van de proceskonsultatie vergroot wordt door deze te beginnen met managersgroepen, die zo hoog mogelijk in de organisatie zijn gesitueerd²⁾. Van daaruit kan de relatie gerichte konsultatie zich uitbreiden tot managers en staffunktionarissen van lagere échelons.

Men kan zich afvragen of de relatie gerichte konsultatie een organisatie-adviesbenadering is. De gehanteerde methoden van konsultatie zijn immers overwegend groepspsychologisch van aard. De organisatiekundige dimensie is echter toch essentieel: de adviseur moet de cliënt adviseren over de kondities om relatie gerichte konsultatie te beginnen, voort te zetten en af te sluiten:

- hoe moet de samenstelling zijn van een groep die van de konsultatie gebruik gaat maken? Wat moet haar taak zijn? Welke spelregels moeten gelden voor de kontakten tussen de groep en de organisatie als geheel?
- in welke volgorde moeten diverse groepen benaderd worden met een aanbod van konsultatie?

De adviseur moet voortdurend de samenhang in het oog houden tussen de groepen, die hij begeleidt in de organisatie als geheel. Op deze wijze kan hij menigmaal in niet geringe mate bijdragen - zij het indirekt - tot grotere effectiviteit en efficiëntie van de produktie en tot een versterking van de veranderingspotentie der organisatie.

6 Slotopmerkingen

Adviesbenaderingen van organisatie-adviseurs kan men onderscheiden naar de betekenis, die de procesbegeleidersrol van de adviseur daarin heeft. De betekenis van deze rol varieert in termen van twee subrollen: een procedureel gerichte rol en een sociaal-emotioneel gerichte rol.

Geen van de vier onderscheiden adviesbenaderingen en de daarin besloten procesbegeleidersrol kan in algemene zin worden beschouwd als de beste benadering. Elke benadering heeft eigen doelstellingen, die meer „open ended” zijn naarmate de procesbegeleidersrol daarin zwaarder is aangezet. Men mag aannemen, dat elke benadering ook eigen kondities heeft, waaronder zij wel of niet adequaat kan worden aangewend. Over de vraag welke factoren in de situatie van de cliënt tot deze kondities gerekend moeten worden en wat hun betekenis is voor de keuze van de adviesbenadering bestaat nog veel onzekerheid. Belangrijke factoren zijn in elk geval de vereiste snelheid van reorganisatie, de economische druk die op de organisatie wordt uitgeoefend, de inhoudelijke kennis die binnen de organisatie te vinden is, de aard en omvang van belangen- en waarden tegenstellingen tussen leden der organisatie, de stijl van leiding geven.

Bij de adviesbenaderingen waarin de inhoudelijke rol sterk overheeft, is de adviseur georiënteerd op de toporganen van de cliëntorganisatie; zij moeten beslissen over de geadviseerde mogelijkheden en moeten hun macht (bevoegdheden) uitdrukkelijk laten gelden bij de verwezenlijking daarvan. Naarmate de procesbegeleidersrol in de adviesbenadering een grotere plaats inneemt wordt de besluitvorming meer van onderop ontwikkeld en is de werkwijze meer afgestemd op het verkrijgen van overeenstemming of akseptatie van betrokkenen op diverse niveaus der cliëntorganisatie. Binnen bepaalde grenzen is er dan binnen het reorganisatieproces sprake van decentralisatie van de besluitvorming, hetgeen ook

²⁾ E. H. Schein op. cit. blz. 90

kan doorwerken op de organisatorische verhoudingen, die uiteindelijk door de reorganisatie tot stand komen. De toporganen stellen zich bij de meer procesmatige benaderingen van de adviseur signalerend, stimulerend en bewakend op. Zij houden hun macht als het ware „in reserve”; deze moet kunnen worden ingezet indien in het proces „van onderop” momenten of perioden van te geringe slagvaardigheid optreden.

Geraadpleegde literatuur

1. F. J. L. I. Breuer en C. Luscuer (red.), *Reorganiseren en saneren*, Universitaire Pers Rotterdam, 1974.
2. P. A. E. van de Bunt, *De organisatie-adviseur, begeleider of expert*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1978.
3. P. A. Clark, *Actie-onderzoek en organisatieverandering*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1976.
4. J. J. J. van Dijck en J. A. P. van Hoof (red.), *Organisaties in ontwikkeling*, Universitaire Pers Rotterdam, NIVE 's-Gravenhage, 1976.
5. P. Lawrence and J. W. Lorsch, *Developing organizations, diagnosis and action*, Reading Mass., Addison-Wesley, 1969.
6. W. F. G. Mastenbroek, Konfliktantering in organisaties, in *Intermediair* nr. 23, 1976.
7. M. Rubinstein, Macht in adviesprocessen in A. W. J. E. van de Bunt, K. T. A. Halberstma en M. Mulder (red.), *Macht in en rond organisaties*, Samsom, Alphen a/d Rijn, 1977.
8. M. Rijkeboer en H. Verhallen (red.), *Valkuilen in de organisatie-ontwikkeling*, H. D. Tjeenk Willink, Groningen, 1974.
9. E. H. Schein, *Process consultation, its role in organization development*, Reading Mass., Addison-Wesley, 1969.