

ORGANISATIE-ADVISEUR EN DESKUNDIGEN ADVIES

door Prof. E. J. Joëls

Plaatsbepaling

Op voorstel van de redactie dient het onderwerp „organisatie-adviseur en deskundigen advies” te worden geplaatst in het kader van het thema „de rollen van de organisatie adviseurs”. Deze „plaatsbepaling” draagt bij tot de duidelijkheid van de titel en daarmee tot de inhoudsbepaling van dit artikel.

Zoals uit de analyse van mevrouw drs. J. H. D. Wiersema „Typologie van organisatie-adviesprocessen” blijkt, kunnen de bijdragen van de adviseur aan het adviesproces worden onderscheiden in die, welke als *inhoudelijk*, als *begeleidend* of als *vormend* kunnen worden gekarakteriseerd. In het algemeen wordt de rol van de adviseur die hoofdzakelijk een inhoudelijke bijdrage aan het adviesproces levert, die van *de deskundige* genoemd.¹⁾ Hier dient voorop te worden gesteld dat een organisatie-adviseur, ongeacht het karakter van de door hem vervulde rol, zijn vak altijd op deskundige wijze behoort uit te oefenen. Ook adviseurs, die in een begeleidende of vormende rol optreden, dienen binnen die rollen op een deskundige wijze te fungeren. Dit is alleen mogelijk indien de adviseur over voldoende kennis en ervaring beschikt.

Lange tijd bestond er onzekerheid omtrent de norm die men aan het niveau van deskundigheid moest stellen. Uit bijdragen in dit bijzondere nummer zal ongetwijfeld blijken dat te dezer zake meer duidelijkheid is ontstaan. Verscheidene instellingen van hoger onderwijs, alsmede de Orde van Organiseatiekundigen en Adviseurs (O.O.A.) hebben hiertoe vele positieve bijdragen geleverd. Dit wil echter nog niet zeggen dat er nu reeds sprake is van één organisatiekundige discipline. Het vak van organisatie-adviseur kan namelijk vanuit de achtergrond van tal van disciplines worden beoefend. Zo blijkt bijvoorbeeld uit de gegevens, die worden gepubliceerd in het kader van de toelatingsprocedure voor de O.O.A., dat de leden van de Orde veelal werken vanuit de volgende disciplines: ingenieurs, economen, accountants, juristen, wiskundigen, psychologen, sociologen en agogen. Zij werken · hoe kan het ook anders · op een verscheidenheid van terreinen. Al deze terreinen hebben echter gemeen dat ze betrekking hebben op de organisatieproblematiek, hetgeen wil zeggen dat het steeds om problemen gaat waarmee samenwerkingsverbanden van mensen of groepen van mensen hebben te maken in het kader van deze verbanden. Een blik in het presentatieboekje van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) „Presentatie en Informatie”, editie 1975, leert ons dat een indrukwekkende lijst van werkterreinen, werkgebieden, adviescategorieën, specialisaties enz. enz. is op te stellen. In het kader van dit artikel heeft het echter geen zin deze terreinen te rubriceren in probleemgebieden die op bedrijfstypen, op bedrijfsfuncties of op bedrijfsprocessen betrekking hebben. In plaats van een overzicht in de breedte is een analyse in de diepte zinvoller.

¹⁾ Men komt in dit kader nogal eens de termen deskundige model en deskundigheidsmodel tegen. Zoals uit het volgende blijkt is deze laatste term minder juist te achten.

Met betrekking tot veranderingen in organisaties - en daarmee houden organisatie-adviseurs zich toch bezig - onderscheidt Harold J. Leavitt²⁾ een viertal elkaar beïnvloedende variabelen, die in een organisatie een rol spelen: „task”, „people (actors)”, „technology (tools)” en „structure”. Deze variabelen zijn zodanig gekozen dat de verschillende ontwikkelde veranderingsmethodieken met behulp van een of meer van deze variabelen kunnen worden aangeduid. Leavitt omschrijft deze variabelen als volgt:

„Roughly speaking, task refers to organizational *raison d'être* - manufacturing, serving, etc., including the large numbers of different, but operationally meaningful, subtasks which may exist in complex organizations.

By actors I mean mostly people, but with the qualification that acts usually executed by people need not remain exclusively in the human domain.

By technology I mean technical tools-problem solving inventions like work measurement, computers or drillpresses.

Note that I include both machines and programs in this category, but with some uncertainty about the line between structure and technology.

Finally, by structure I mean systems of communication, systems of authority (or other roles) and systems of work flow.”

Deze variabelen zijn interdependent; verandering van één van deze variabelen beïnvloedt direct of indirect de overigen.

Leavitt vervolgt dan ook met

„... In discussing organizational change, therefore, I shall assume that it is one or more of these variables that we seek to change. Sometimes we may aim to change one of these as an end in itself, sometimes as a mechanism for effecting some changes in one or more of the others.”

Samenvattend kan dus worden gesteld dat de organisatie adviseur erop uit is huidige of mogelijke organisatieproblemen van zijn cliënt op te lossen door middel van het veranderen van een of meer variabelen: taken, mensen, structuren en/of de techniek. In dit veranderingsproces kan de vanuit een van vele mogelijke disciplines opererende adviseur optreden als een deskundige, als een begeleider of als een opleider. Dit artikel beperkt zich tot het organisatie adviesproces voor zover de adviseur in de rol van deskundige optreedt. De processen, waarin de adviseur als begeleider of als opleider optreedt, zijn in de hierna volgende artikelen beschreven.

Het zal de lezer zijn opgevallen dat tot nu toe de termen *cliëntstelsel* en *adviseurssysteem* nog niet aan de orde zijn geweest. Evenals ieder systeem bestaat het cliëntstelsel uit een aantal elementen. Voor zover het de mensen betreft kan men onder meer onderscheiden: de opdrachtgever(s), de persoon of groepen van personen die bij het organisatie probleem direct zijn betrokken (het veld) en de overige binnen de organisatie werkende mensen (de omgeving binnen de organisatie; daarnaast fungeert de organisatie zelf ook in een omgeving). De opdrachtgever kan wel of niet een element van het veld zijn. Tijdens de uitvoering van een opdracht kan de grens tussen het veld en zijn omgeving verschuiven. Op dezelfde wijze kan met betrekking tot het adviseurssysteem een soortgelijk onderscheid in elementen worden gemaakt: de opdrachtontvanger, de opdrachtuit-

²⁾ „Applied organization Change in Industry: Structured, Technical and Human approaches”, in W. W. Cooper, H. J. Leavitt and M. W. Shelly, *New Perspectives in Organizational Research*, Wiley, 1964.

voerder of uitvoerders en de overige binnen het adviesbureau of de instelling werkzame mensen.

In het vervolg zullen deze systemen eenvoudigheidshalve met de termen *cliënt* en *adviseur* worden aangeduid, tenzij dit tot verwarring leidt. Dan zal worden aangegeven op welk element of op welke elementen binnen het cliëntstelsel of adviseurstelsel de tekst betrekking heeft.

Het deskundigen advies en de diverse deskundige-rollen

Het deskundigen advies kenmerkt zich inhoudelijk door zijn gerichtheid op de taken, de structuren en de techniek. Uiteraard zal de deskundige tijdens het adviesproces in de organisatie van zijn cliënt de daarin werkende mensen intensief ontmoeten. Hij zal echter het gedragspatroon van deze mensen niet primair als een aangrijpingspunt voor de beoogde veranderingen hanteren. Door zijn werk kan hij het handelen van de mensen wel beïnvloeden, omdat hij veranderingen tracht aan te brengen in de overige interdependente variabelen. Hij werkt meer instrumenteel, dat wil zeggen, gericht op structuren, procedures en taken, dan relationeel. Bij relationeel werken zou de aandacht meer gericht zijn op de relaties tussen mensen en/of groepen van mensen. Of dit essentiële veranderingen in het gedragspatroon van de betrokkenen ten gevolge heeft, mag dan ook worden betwijfeld. Begeleiders en in sommige gevallen opleiders, richten zich daartegenover primair op het veranderen van het gedrag en de houding van de betrokkenen. Zij werken derhalve meer relationeel dan instrumenteel.

Dit verschil komt onder meer tot uiting in de leermodellen, die de diverse soorten adviseurs toepassen.

Het leermodel dat, voor zover nodig, de deskundige volgt, heeft de volgende kenmerken:

- degenen die leren (de mensen die tot het *veld* behoren) leren op een passieve wijze. Zij nemen kennis over van de deskundige en accepteren dit op grond van autoriteit of charisma;
- men leert omdat men daarvoor wordt *geconditioneerd*. Op aanleren staat een positieve beloning, op niet aanleren een negatieve;
- het leren gaat gepaard met een kennisvermeerdering van de persoon die leert; dit behoeft echter nog niet te betekenen dat dit gepaard gaat met persoons- en bewustwordingsontwikkeling.

Begeleiders hanteren een geheel ander leermodel, waarbij het leren in groepen, het discussiëren en het zelf experimenteren (met en zonder leraar of trainer) centraal staat. Hierdoor kan dit leermodel een kwalitatief hogere acceptatiegraad tot gevolg hebben dan het leermodel dat de deskundige gebruikt. Mede door dit verschil in de te hanteren leermodellen is er een samenhang tussen enerzijds de aard van de rol waarin de adviseur optreedt en anderzijds de discipline van waaruit de organisatie-adviseur opereert. Hoewel het niet strikt opgaat - er zijn genoeg uitzonderingen - ziet men veelal de ingenieur, de econoom, de accountant en de jurist in de rol van de deskundige en de psycholoog, de socioloog en de agoog in de rol van de begeleider optreden. Deze laatsten zijn namelijk door hun opleiding beter geschikt het veranderingsproces van gedragspatronen van mensen te begeleiden dan adviseurs die afkomstig zijn van de eerste vier genoemde disciplines. Daartegenover ervaart men veelal dat begeleiders onzeker zijn omtrent

hun bijdragen aan de inhoudelijke problematiek, alsmede omtrent het professionele niveau in hun nog vaak jonge discipline.

Met betrekking tot het deskundige-model kan men enige varianten onderscheiden en wel het koopmodel, het arts-patiëntmodel en het samenwerkingsmodel. Deze modellen onderscheiden zich door de taakverdeling tussen de cliënt en de adviseur tijdens het adviesproces. Dit proces kan men namelijk grofweg in een drietal fasen verdelen en wel de fase waarin het probleem wordt gesteld (probleemstellingsfase), de fase waarin de oplossing van het probleem wordt ontwikkeld (oplossingsfase) en de fase waarin de gevonden oplossing wordt ingevoerd (invoeringsfase).

Bij het koopmodel definieert de *koper* het probleem en koopt een *kant en klare* oplossing. Dit betekent dat de opdrachtgever zich verantwoordelijk beschouwt voor de probleemstelling, de adviseur de oplossingsfase verzorgt en tenslotte de cliënt de invoeringsfase voor zijn rekening neemt. In het arts-patiëntmodel stelt de adviseur de diagnose vast op grond van *feiten* en brengt vervolgens advies uit. Het arts-patiëntmodel verschilt van het koopmodel door een andere taakverdeling tijdens de probleemstellingsfase. Deze fase wordt bij het arts-patiëntmodel, zulks in tegenstelling tot het koopmodel, door de adviseur uitgevoerd.

In het samenwerkingsmodel verzamelt de adviseur weliswaar de *feiten*, maar daarnaast vraagt hij aan de bij de problemen betrokkenen naar hun mening omtrent deze problemen. Tijdens de oplossingsfase zal de adviseur in het algemeen het veld eveneens betrekken, hierbij af en toe terugkoppelend naar de opdrachtgever. Normaliter zullen voor de geconstateerde problemen meerdere oplossingen bestaan, die ieder geheel of gedeeltelijk voldoen aan de vooraf gestelde criteria waaraan de oplossingen moeten worden getoetst. Zowel de tot het veld behorende betrokkenen als de opdrachtgever nemen in het samenwerkingsmodel deel aan de keuze van de in te voeren oplossing. Wel zullen zij, wat deze keuze betreft, veel belang hechten aan de mening van de adviseur, want hij is toch de deskundige die nu juist voor het oplossen van de problemen is aangetrokken.

Bij het koop- en het arts-patiëntmodel zal in het algemeen de adviseur zonder raadpleging het alternatief kiezen en hierop zijn advies baseren. Bij aanvaarding zal dan ook dit advies zonder meer worden ingevoerd. In het samenwerkingsmodel hebben echter zowel de tot het veld behorende betrokkenen als de opdrachtgever invloed op het keuzeproces, waarna de gekozen oplossing met hulp van de adviseur door de betrokkenen wordt ingevoerd. In dit model is dus, zulks in tegenstelling tot het koop- en het arts-patiëntmodel, sprake van een duidelijke en veelal intensieve samenwerking tussen cliënt en adviseur gedurende het gehele adviesproces.

In de praktijk is deze tegenstelling normaliter niet zo zwart wit als hierboven beschreven. Voor de duidelijkheid van de analyse van deze model-varianten is echter deze tegenstelling geaccentueerd.

Met betrekking tot deze varianten kunnen nog enige vragen worden gesteld.

- 1) Welke omstandigheden bepalen de keuze van de toe te passen variant? De beantwoording van deze vraag komt in deze bijdrage later aan de orde.
- 2) Is het voor een adviseur mogelijk tijdens het adviesproces op een ander adviesmodel over te gaan?

Eigenlijk valt deze vraag weer in twee sub-vragen uiteen en wel

- a) kan een adviseur tijdens het adviesproces van het deskundige-model overgaan op het begeleidingsmodel of op het opleidingsmodel en andersom;
 b) kan een adviseur binnen het deskundige-model van de ene variant overgaan op een andere variant?

De onder a) gestelde vraag zou ik ontkennend willen beantwoorden. In het algemeen ziet men dat bepaalde adviseurs de voorkeur geven aan het deskundige-model, terwijl andere adviseurs zich tot het begeleidings- of het opleidingsmodel aangetrokken voelen. Dit is geen toeval. Afhankelijk van de vooropleiding en van de persoonlijkheidsstructuur van de adviseur zal deze in het ene model beter fungeren dan in het andere. De één voelt zich aangetrokken tot een proces waarin het instrumenteel werken wordt benadrukt, de ander tot een proces, waarin het accent valt op relationeel werken. Indien een adviseur, optredend als deskundige, zonder meer zou overgaan op bijvoorbeeld het begeleidingsmodel, wordt hij ongeloofwaardig en onduidelijk. En duidelijkheid en geloofwaardigheid in zijn optreden zijn twee attributen die een adviseur, in welke rol dan ook, niet ongestraft mag en kan negeren.

Veelal heeft het gehele adviseurssysteem, waarvan de adviseur deel uitmaakt een zekere uitgesproken rolaffiniteit, zoals blijkt uit het reeds vermelde presentatie- en informatieboekje van de ROA. Uit de beschreven werkwijze, taakopvatting, of hoe de bureaus overigens hun optreden karakteriseren, kan namelijk de volgende verdeling worden afgeleid:

<i>aantal bureaus</i>	<i>aantal professionele adviseurs</i>	<i>uit de tekst af te leiden rolopvatting</i>
19	ca. 520	deskundige-model
2	ca. 20	begeleidingsmodel
7	ca. 80	gemengd (deskundige-, begeleidings- en/of opleidingsmodel)

Het is nog mogelijk - en sommige bureaus zijn hiertoe in staat - dat een organisatie-adviesbureau, al naar gelang van de behoefte, een team van deskundigen, een team van begeleiders of een gemengd team op de been brengt. Binnen de uitvoering van één adviesopdracht is team-wisseling echter bijzonder ondoelmatig; hoogstens blijft dan het opereren met een gemengd team over. De vraag kan dan worden gesteld of de leden van een gemengd team allen de gewenste voedingsbodem binnen hun bureau-organisatie kunnen vinden. Een zekere mate van homogeniteit van opvattingen binnen een bureau bevordert het soepel reageren van de teamleden op elkaar. Daartegenover kunnen botsende opvattingen een bron van inspiratie zijn. Hoe het ook zij, een gemengd team kan alleen fungeren indien voor alle betrokkenen de rol van ieder teamlid duidelijk vaststaat. Bovendien zullen in verband met de aard van het leerproces de teamleden die als begeleiders optreden, met de opdrachtleiding belast moeten zijn.

In tegenstelling tot mijn antwoord op vraag 2a) wil ik vraag 2b) positief beantwoorden. Hoewel de vrijheid met betrekking tot de keuze van de toe te passen variant binnen het deskundige-model kleiner is dan in het algemeen wordt aangenomen, is een overgang van de ene variant op de andere variant

mogelijk, mits de omstandigheden dit rechtvaardigen en de overgang met alle betrokkenen duidelijk wordt besproken. Van de adviseur mag worden verwacht dat hij flexibel genoeg is om zonder veel bezwaar van de ene variant op de andere over te gaan.

Men kan zich afvragen of de afstand tussen bijvoorbeeld het koopmodel en het samenwerkingsmodel wel zoveel kleiner is dan de afstand tussen het samenwerkingsmodel en het begeleidingsmodel om de beantwoording van vraag 2a) met een nee en van vraag 2b) met een ja te rechtvaardigen. Dit acht ik inderdaad het geval, omdat het leerproces, toegepast in het samenwerkingsmodel principieel anders is dan het leerproces, toegepast in het begeleidingsmodel. Daardoor is rolverwisseling niet goed mogelijk. Bovendien past deze rolverwisseling niet in het verwachtingspatroon van de cliënt.

De werkwijze van de adviseur in de deskundige-rol

Aan iedere organisatie adviseur · ongeacht zijn rolomvatting · dienen een aantal eisen te worden gesteld, zoals voldoende vakkennis, voldoende ervaring, zelfstandigheid in de uitoefening van zijn vak, enz. Ongetwijfeld zullen deze algemeen te stellen eisen in dit nummer aan de orde komen. Daarnaast stelt de deskundige-rol enige eisen aan de adviseur die kenmerkend zijn voor dit model. Zo zal de deskundige-adviseur normaliter een achtergrond-discipline hebben, die analytisch en technologisch-rationeel is georiënteerd. Uiteraard kan dit type adviseur slechts resultaten boeken indien hij bovendien over niet geringe mate van mensenkennis beschikt. De kans is namelijk groot dat bij gebrek aan voldoende kennis op dit gebied adviezen niet of nauwelijks worden geaccepteerd. Het technisch beste advies behoeft nog niet het meest accepteerbare advies te zijn. Toch zal de deskundige-adviseur geneigd zijn uit te gaan van de veronderstelling dat hij met rationeel handelende mensen te maken heeft. Indien hij namelijk van deze veronderstelling niet uitgaat, verlaat hij het terrein van zijn deskundigheid. Hij komt in dat geval op glad ijs omdat hij dan of zich alleen kan baseren op zijn mensenkennis of terug moet vallen op literatuurkennis, welke niet door zijn opleiding wordt onderschraagd. In beide gevallen is de kans groot dat hij fouten maakt die zijn aanzien als deskundige aantasten. En deze aantasting is per definitie funest voor de adviseur die zich als een deskundige presenteert of als zodanig wordt gepresenteerd. De deskundige zal normaliter te hulp worden geroepen voor al die organisatieproblemen die de cliënt door gebrek aan voldoende kennis zelf niet kan oplossen. Hij moet dan ook met betrekking tot die problemen deskundiger zijn dan zijn cliënt. De deskundige is daarom geneigd de problematiek vanuit zijn discipline geïsoleerd te benaderen. Dit kan sub-optimalisaties ten gevolge hebben. Daartegenover vermindert het gevaar dat de problematiek oeverloos wordt en het adviesproces verzandt.

Deze neiging tot gericht werken leidt nog tot een ander kenmerk, waaraan men de werkwijze van de deskundige kan herkennen. Door zijn analytische en technisch-rationele wijze van werken zal de deskundige geneigd zijn eerst dan een nieuwe fase in het adviesproces te starten als de vorige fase duidelijk is afgesloten. Dit komt onder meer daarin tot uiting, dat in adviesprocessen, uitgevoerd door adviseurs in de deskundige-rol, de fase van invoering pas wordt gestart nadat de oplossing is gepresenteerd en geaccepteerd. In het begeleidingsmodel wordt

minder accent op deze momenten gelegd; er is meer sprake van een ongemarkt en geleidelijk in elkaar overgaan van de diverse fasen, dan wel van een herhalend karakter van deze fasen.

Voor de duidelijkheid is het gewenst om hier eveneens aan te geven wat men van een deskundige niet mag verwachten. Het zou onjuist zijn - zoals al eerder is gesteld - van hem te verwachten dat hij er primair op uit is om wezenlijke veranderingen in het gedragspatroon van mensen of groepen van mensen teweeg te brengen. Hij is hiervoor niet opgeleid. Bovendien mist hij hiervoor de nodige ervaring.

Verder mag men door dezelfde oorzaken evenmin van de deskundige verwachten dat hij leerprocessen kan begeleiden die direct gericht zijn op het vergroten van het probleemoplossend vermogen van de cliënt. Ten gevolge van het toepassen van een wezenlijk ander leermodel zal de deskundige nooit dat gevoel bij de cliënt kunnen teweeg brengen waarbij de cliënt - zoals in het bij het begeleidingsmodel behorend leerproces - de gevonden oplossing *geheel* als zijn eigendom ervaart. Dit gevoel kan de deskundige slechts benaderen, en dan nog alleen bij toepassing van het samenwerkingsmodel, door bijvoorbeeld het aanbieden van alternatieven en deze tezamen met betrokkenen te toetsen aan de gestelde keuzecriteria.

De keuze van het model

De vraag naar de voorwaarden, die de keuze van het toe te passen organisatieadvies-model bepalen, dient nog te worden beantwoord. H. de Ruijter en J. H. D. Wiersema³⁾ noemen als algemene keuze-bepalende factoren: het leiderschapspatroon, de penetratiegraad, de urgentiegraad, het waardesysteem van de adviseur, de aard van het prestige van het topmanagement en het beheerssysteem van de organisatorische omgeving. Mijns inziens zijn de drie belangrijkste keuzefactoren de volgende:

1. de aard van het probleem

Indien de problematiek hoofdzakelijk op het gebied van taken, structuren en de technologie ligt, zal er een sterke voorkeur zijn voor het deskundige-model⁴⁾. Deze problematiek leent zich veelal tot een analytische en technisch-rationele benadering.

³⁾ „Organisaties in ontwikkeling” onder redactie van J. J. van Dijk en J. A. P. van Hoof, hoofdstuk I sub 2 „Typering van adviesprocessen” van H. de Ruijter en J. H. D. Wiersema, Rotterdam. Universitaire Pers/NIVE, 1976.

⁴⁾ Tijdens de correctie van de drukproef werd het proefschrift gepubliceerd van dr. P. A. E. van de Bunt „De organisatieadviseur begeleider of expert?”, Samsom Uitgeverij, Alphen aan den Rijn/Brussel 1978. Schrijver komt op grond van een door hem ingesteld onderzoek tot andere conclusies inzake de factoren die de keuze van het toe te passen adviesmodel en het daarmee behaalde succes bepalen. Uiteraard is het onmogelijk om in dit stadium op het proefschrift uitvoerig in te gaan. Wel valt bij eerste lezing op dat schrijver:

- voor zijn onderzoek alleen onderscheid maakt tussen, wat hij noemt de inhoudelijke methode en de procesmethode. Deze komen enigermate overeen met het deskundige en het begeleidingsmodel. Geen van deze methodieken wordt echter in varianten onderverdeeld. Ik kan mij niet aan de indruk onttrekken dat Van de Bunt het samenwerkingsmodel beschouwt te behoren tot de procesmethode;
- uitgaat van een selectief gekozen groep van adviesprojecten. Hij merkt zelf op dat door de gevolgde methodiek vooral de geslaagde projecten voor zijn onderzoek zijn geselecteerd. Het behoelt dan ook geen verwondering te wekken dat de projecten waarbij de procesmethodiek werd gevolgd, hoger scoorden, dan de projecten die van de inhoudelijke methodiek gebruik maakten. Het gevolgde leermodel is ondermeer hieraan debet. De uitkomsten van het onderzoek zouden waardevoller zijn geweest indien het onderzoek een doorsnee van de door adviesbureaus uitgevoerde projecten had omvat, ongeacht of de projecten wel of niet waren geslaagd.

2. de urgentie

Indien de op te lossen problemen om snel ingrijpen vragen is het deskundige-model aangewezen. Het in het begeleidingsmodel passend leerproces vraagt namelijk zo veel tijd, dat op deze wijze urgente problemen in het algemeen binnen de daarvoor beschikbare tijd niet kunnen worden opgelost.

3. het stadium van ontwikkeling van de organisatie

In de ontwikkeling van een organisatie zijn een aantal stadia te onderkennen. Al naar gelang het doel, waarvoor deze stadia worden beschreven, komt men tot andere onderscheidingen. Ten behoeve van deze analyse is mijns inziens de volgende indeling zinvol:

- a) in de huishouding heeft men geen behoefte de organisatie te ontwikkelen tot een zodanig ontwikkelde organisatie, dat een veranderingsproces zelfstandig kan worden doorlopen. Deze fase wordt als de *onontwikkelde fase* aangeduid;
- b) de huishouding is rijp om bewust een organisatie-ontwikkelingsproces, zij het nog niet zelfstandig, te ondergaan. Deze huishouding verkeert in de *ontwikkelingsfase*;
- c) de huishouding heeft de *ontwikkelde fase* bereikt; zij kan zelfstandig met veranderingsprocessen omgaan.

Deze fasen worden gekenmerkt door de gehanteerde managementstijl, het heersende klimaat en motivatieniveau. Zo zal de onontwikkelde fase zich bijvoorbeeld kenmerken door een bureaucratische of een autocratische leiding. Van een gelijkgerichtheid tussen persoonlijke doelen en de doelen van de organisatie, alsmede tussen de delen van de organisatie onderling is nog weinig sprake. Door het in deze organisatie heersende klimaat zijn de mogelijkheden te gering om tot openheid te komen, zodat een veranderingsproces volgens het begeleidingsmodel nauwelijks kans tot slagen heeft. Toepassing van dit laatste model moet dan ook worden ontraden. In deze fase dient bij voorkeur het deskundige-model te worden gevolgd.

In de ontwikkelingsfase wordt de behoefte manifest om openlijk over de mogelijkheden te spreken, zonder zaken te bagatelliseren of te overdrijven. Het klimaat is rijp om het begeleidingsmodel toe te passen. Van de in de organisatie aanwezige kennis hangt het echter af of voldoende deskundigheid aanwezig is om veranderingen ook inhoudelijk tot een succes te maken. Indien dit niet het geval is, zullen de adviseurs die het ontwikkelingsproces begeleiden, zich door deskundigen moeten laten bijstaan. Men werkt dan met een gemengd team, hetgeen tot een voor een ieder duidelijke rolverdeling noopt.

Zodra de organisatie de ontwikkelde fase heeft bereikt, heeft zij geen begeleiders meer nodig. Wel kan een gebrek aan specialistische kennis voelbaar worden. Dit kan tot inschakeling van deskundigen leiden.

In alle fasen kan er dus plaats voor deskundigen zijn. De vraag dient dus te worden beantwoord welke variant van het deskundige-model door de ingeschakelde adviseur zou moeten worden toegepast. In de onontwikkelde fase zal de cliënt in het algemeen geen probleemstelling op eigen kracht kunnen produceren. Derhalve heeft de adviseur in dat geval slechts de keuze tussen het arts-patiëntmodel en het samenwerkingsmodel. Vanuit de adviseur gezien gaat mijn voorkeur duidelijk uit naar het samenwerkingsmodel, alleen al omdat in dit model de kans het

grootst is dat tussen alle betrokkenen een werkelijke meningsovereenstemming ontstaat en de gevonden oplossing beter op de behoefte is afgestemd.

Het kan echter voorkomen dat de cliënt niet gewend is te werken met organisatie adviseurs, zodat men geen juist beeld heeft van de door adviseurs gevolgde werkwijzen. In dat geval zou het arts-patiëntmodel als start goede mogelijkheden bieden, mits tijdens de oplossingsfase het accent naar het samenwerkingsmodel wordt verlegd.

Tijdens de ontwikkelingsfase zullen de aan het gemengde team toegevoegde deskundigen het koop- of het arts-patiëntmodel toepassen. Het samenwerkingsmodel is nu minder geschikt, omdat dan te snel rolverwarring, onduidelijkheid en doorkruising van de ontwikkelingsstrategie ontstaan. De keuze tussen het koop- en het arts-patiëntmodel hangt af van de mogelijkheid om op eigen kracht te komen tot een probleemstelling.

In de ontwikkelde fase zal eveneens de keuze beperkt blijven tot het koop- en het arts-patiëntmodel, al zal het adviesproces snel trekjes van het samenwerkingsmodel kunnen krijgen. Daar in deze fase de organisatie in staat is op eigen kracht een veranderingsproces door te maken, behoeft men bij tijdelijke specialistische hulp voor rolverwarring niet te vrezen. De hiervoor aangetrokken deskundige kan dus meer accent leggen op het samenwerkingspatroon dan mogelijk zou zijn geweest in de ontwikkelingsfase, zij het dat hij steeds bedacht moet zijn op mogelijke botsingen tussen zijn wijze van werken en het in de organisatie heersende klimaat.

De constatering dat tussen het ontwikkelingsstadium van de organisatie en het toe te passen adviesmodel een verband bestaat, roept nog een bijzonder probleem op. Zoals reeds is aangegeven kan een adviseur niet zonder meer van rol veranderen. Hoogstens dat hij binnen een rol tot een andere variant kan overgaan. Dit geldt eveneens voor het gehele adviseursstelsel, waarvan de adviseur deel uitmaakt. Normaliter roepen bureaus een duidelijk beeld op van een samenwerkingsverband van deskundigen of van begeleiders of opleiders. Het is echter de vraag of de opdrachtgever - speciaal in de onontwikkelde fase en in de ontwikkelingsfase - zich bewust is van de factoren die bepalend zouden moeten zijn voor de keuze van de adviseurs, en daarmee van het adviesbureau. Men kiest nogal eens op geheel andere gronden, met het gevolg dat men zonder te weten voor een adviesmodel heeft gekozen, dat in de gegeven situatie minder geëigend is.

Indien dit niet door de aangezochte adviseur wordt onderkend, blijven mislukkingen niet uit.

Vooraf in de ontwikkelingsfase is het van groot belang dat, zo een gemengd team nodig is, dit team evenwichtig van samenstelling is. De problemen die een gevolg zijn van het werken met gemengde teams zijn nog geenszins opgelost. Mijns inziens is het een uitdaging aan het beroep hierin meer duidelijkheid te scheppen.

De toekomst van het deskundigen advies

Deze bijdrage wil ik niet eindigen zonder een korte poging te wagen in de toekomst te kijken. Als men de literatuur leest, bespeurt men een zekere voorkeur

voor het begeleidingsmodel. Het meer frequent toepassen van dit model kan dus zeker tot de mogelijkheden behoren. Dit wordt des te waarschijnlijker indien men rekening houdt met de reeds enige tijd op gang gekomen stroom van afgestudeerden in de gedragswetenschappen. Ik verwacht dan ook dat het in de toekomst regelmatig zal voorkomen dat, overigens terecht, voor het begeleidingsmodel wordt gekozen in die gevallen waarin voorheen ten onrechte het deskundige model zou zijn toegepast. Deze tendens wordt nog versterkt door de alom te signaleren klimaatveranderingen in de maatschappij en daarmee in de in deze maatschappij werkende organisaties. De autoriteit binnen deze organisaties wordt meer en meer aangetast. Een zekere gelijkschakeling treedt op. Dit, gepaard gaande met een veranderde instelling van het onderwijzend personeel op scholen, opleidingsinstituten enz., brengt een organisatie eerder in de ontwikkelingsfase.

Al met al factoren die in de richting wijzen van een groter toepassingsgebied voor het begeleidingsmodel. Dit tast het toepassingsgebied van het deskundige model echter niet wezenlijk aan. Het begeleidingsmodel kan alleen met vrucht worden toegepast indien de aard van de op te lossen problemen, de urgentie en het ontwikkelingsstadium van de cliënt zich er niet tegen verzetten. Vele problemen vragen door hun aard echter blijvend om toepassing van het deskundige model, om van de urgentie nog maar niet te spreken. En als het begeleidingsmodel wel kan worden toegepast, is de behoefte aan inhoudelijke hulp veelal ook aanwezig.

Verwacht mag dan ook worden dat de organisatie-adviseur, die een deskundigen advies uitbrengt een vertrouwd beeld in de organisatie-advieswereld blijft.