

INVLOED VAN DE MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN OP HET WERK VAN DE ORGANISATIE ADVISEUR

door Prof. Drs. J. B. M. Edelman Bos

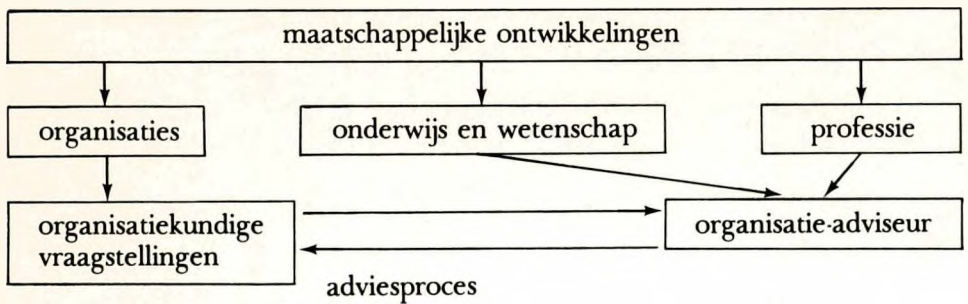
1 Inleiding

Indien de derde stelling bij het proefschrift, waarop Van de Bunt (1978) onlangs promoveerde, te weten: „Voor (potentiële) cliënten is het goed om te bedenken, dat Hutte (1973) o.a. organisatie-adviseurs beschreef als ‘moderne magiërs in het ochtendgloren’ ” de bestaande situatie rondom de organisatiekundige dienstverlening juist kenschetst, kan dit artikel kort blijven. Immers, een magiër pleegt zich niet teveel aan te trekken van de maatschappelijke ontwikkelingen, en in het ochtendgloren plegen maatschappelijke ontwikkelingen zich niet teveel aan te trekken van magiërs. Dat wij desalniettemin aandacht aan het onderwerp zullen besteden houdt verband met een tweetal gegevens.

Aan de ene kant is daar het besef, dat de organisatie-adviseur geen magiër meer is (als hij dat al ooit is geweest), doch dat „organisatie-adviseurs . . . ook maar mensen” zijn (Van Bergen, c.s., 1977); mensen, die sinds de organisatiekundige kennis op brede wijze wordt ontwikkeld en verspreid, niet meer beschikken over een monopolistische professionele „body of knowledge”, die hen als een „body guard” overal beschermt. Mensen ook, die hun onzekerheid met betrekking tot de aard en de benadering van organisatiekundige vraagstukken niet meer verhullen, doch deze integendeel inbrengen in het adviesproces. Aan de andere kant is daar de realiteit, dat de organisatie-adviseur vanuit het ochtendgloren naar het volle daglicht wordt getrokken, bij welk gebeuren hem soms dringend wordt gevraagd zijn concrete professionele handelen te verklaren. Organisatie-adviesprocessen plegen zich niet meer uitsluitend in beslotenheid te voltrekken, doch zijn bij tijd en wijle nieuws voor de media geworden (ENKA, PTT, KSH, Dennendal. Vredestein, etc.).

2 Invloed via drie kanalen

Zeer algemeen gesteld beïnvloeden de maatschappelijke ontwikkelingen het werk van de concrete organisatie-adviseur via drie kanalen, en wel via de organisatiekundige professie, via organisatiekundig onderwijs en wetenschap, en via de in de samenleving functionerende organisaties. Schematisch kan deze invloedsverdeling als volgt worden weergegeven.



2.1 De ontwikkeling van de organisatiekundige dienstverlening in de richting van een *professie* brengt mee, dat de oriëntatie van het werk van de organisatie-adviseur op maatschappelijke waarden en belangen wordt geaccentueerd. Vanuit de „shop-floor” begonnen, is de organisatie-adviseur mede gaan werken op de „board-floor” en tenslotte mede op de „society-floor”. Dit proces ging gepaard met een toenemende institutionalisering van zijn werk in professionele verbanden, waarbinnen kwaliteit en gedrag expliciet object van zorg werden. Deze zorg werd noodzakelijk, omdat naarmate de adviseur betrokken werd bij problemen met een hoger *maatschappelijk afbreukrisico*, de maatschappelijke behoefte aan openheid en openbaarheid zich ook ten aanzien van het organisatie-advieswerk deed gelden. Hierdoor werden de professie en de adviseur enerzijds gedwongen hun waarden en normen meer dan voorheen te expliciteren, en kwam anderzijds de relatie met de „afnemers” van de organisatiekundige diensten onder druk te staan. Deze druk kwam tot uiting in de verschuiving van de begrippen opdrachtgever naar cliënt, van cliënt naar cliëntsysteem, en van cliëntsysteem naar wat wij zouden willen noemen een meerpartijen „cliënt-set”, en voorts in de toenemende noodzaak de cliënt zelf te zien als mede-deelnemer aan het adviesproces. Hoewel deze ontwikkeling veelal in beschouwingen over adviesstrategieën als een vrije keuze van de adviseur naar voren wordt gebracht, zet in feite een autonome maatschappelijke ontwikkeling zich door ten aanzien van het organisatie-advieswerk.

2.2 De samenleving heeft de organisatiekundige problematiek niet alleen herkend, doch ook erkend als formeel domein van *onderwijs en wetenschap*. Deze erkenning heeft een zelfstandige invloed op het werk van de organisatie-adviseur gehad. Niet in staat zijnde tijdens de adviesprocessen voldoende nieuwe overdraagbare kennis tot ontwikkeling te doen komen en nieuwe beroepsbeoefeningen op te leiden, zijn deze vitale functies door de maatschappelijke ontwikkeling veilig gesteld. Onderwijs en wetenschap op het gebied van organisatiekunde, bedrijfskunde en bestuurskunde zijn tot onmisbare „feeder-lines” voor het werk van de organisatie-adviseur geworden. Van bijzonder belang is, dat dit onderwijs en deze wetenschapsbeoefening nadrukkelijk inter- of multidisciplinair beogen te zijn, daarmee een algemeen maatschappelijke noodzaak tot herintegratie van kennis operationeel makend en de organisatie-adviseur in beginsel een belangrijke maatschappelijke voorsprong gevend.

2.3 De belangrijkste invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen op het werk van de organisatie-adviseur is de invloed op het *organisatie-verschijnsel* zelf. Al-

leerert dringt zich daarbij op, het beeld van een uitbreiding van het organisatieverschijnsel op alle terreinen; de samenleving wordt steeds meer een *organisatiebestel*. Kennelijk wordt aan het fenomeen organisatie een zodanig inherent succes toegedacht, dat men nieuwe problemen slechts via organisaties tot oplossing wil laten komen.

Voor de organisatieadviseur heeft deze ontwikkeling meegebracht, dat zijn oorspronkelijk werkterrein - de arbeidsintensieve industrie - verruimd is tot alle sectoren van de samenleving, met name tot de tertiaire en quataire sector. Gezondheidszorg, welzijnszorg, onderwijs, openbaar bestuur, zijn „normale” werkvelden geworden, terwijl de organisatieadviseur nog niet lang geleden uit ziekenhuizen werd geweerd omdat „een ziekenhuis geen fabriek is”. Inmiddels heeft de maatschappelijke ontwikkeling met betrekking tot het organisatieverschijnsel tot een zelfs voor insiders verbijsterende en verwarrende veelheid van oude en nieuwe organisaties geleid, zodat gemakkelijk de term organisatie-wildgroei naar voren komt. Het doolhof van elkaar bestrijdende, aanvullende, overlappende en tochnog-gaten-laten-vallende organisaties doet een zekere scepsis ten aanzien van het organisatieverschijnsel ontstaan, een scepsis die thans in de samenleving slechts als „weak signal” aanwezig is, voornamelijk tot uiting komend in de nostalgische hang naar het ongeorganiseerde en het klein-georganiseerde.

De temperatuurstijging die binnen en tussen organisaties kan worden geconstateerd is het gevolg van het in de organisaties doordringen van de maatschappelijke dynamiek. De hierdoor ontstane druk moet door de organisaties worden geabsorbeerd en verwerkt. Dit proces stelt voortdurend *nieuwe* organisatiekundige opgaven aan de zich veelal organisatiekundige „amateurs” voelende deelnemers aan de organisatie, en aan de organisatieadviseurs als organisatiekundige „professionals”. Deze druk wordt manifest op de organisatiekundige hoofdprobleemgebieden, die veelal met de benamingen cultuur, structuur en strategie worden aangeduid (P. van de Bunt, 1978, blz. 63). In het concrete werk van de organisatieadviseur zijn deze probleemgebieden meestal sterk vermengd, waarbij verschillen in accent de aard van het adviesproces bepalen.

3 Veranderde organisatiekundige vraagstellingen

De invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen op het functioneren van organisaties leidt tot nieuwe organisatiekundige vraagstellingen, die voor de organisatieadviseur evenzovele professionele uitdagingen vormen. Deze laatste zullen worden afgeleid uit een drietal maatschappelijke verschijnselen, te weten het verschijnsel van de afnemende marges, van de toenemende in- en externe sociaalpolitieke druk, en van de toenemende in- en externe interdependentie.

3.1 Na een periode van groei wordt de samenleving thans geconfronteerd met afnemende groei, met nul- en mingroei, hetgeen voor organisaties de noodzaak van het kunnen omgaan met het fenomeen *afnemende marges* meebrengt. Op het bedrijfs-economische vlak brengt dit een - hernieuwde - belangstelling voor kosten- en doelmatigheidsvraagstukken mee. Men begint weer „op de kleintjes te letten”, het „water” uit de organisatie te verwijderen en met name op het gebied van de algemene ondersteunende afdelingen de vraag naar de „toegevoegde

waarde”, welke vraag lange tijd taboe is geweest, te stellen. Op meer strategisch niveau komt de *overlevingsproblematiek* op meer existentiële wijze aan de orde dan lange tijd het geval is geweest. Daarbij wordt de aandacht niet alleen naar de kostenkant, doch met name ook naar de kant van nieuwe producten, markten en samenwerkingen gericht, waarbij veelal slechts op bedrijfstak-niveau de overlevingsproblematiek structureel valt te benaderen. Het eufemisme „herstructurering” is dan ook het signaal geworden, dat de gevarezone in zicht komt. De organisatie-adviseur ziet zijn bijdrage dan verschuiven van het micro-niveau (individuele organisatie) naar het meso-niveau (bedrijfstak). Bij deze herstructurering komt naast de economische, ook de werkgelegenheidsdimensie zowel lokaal, regionaal als nationaal steeds sterker aan de orde.

Afnemende marges zijn ook te constateren met betrekking tot de *tijd*, die beschikbaar is om aanpassingen voor te bereiden en in te voeren. Met name bij moeilijk te beheersen processen, waarbij zich het „vliegwierverschijnsel” van de autonome ontwikkeling manifesteert, wordt dan snel de situatie van het kritisch worden van één der relevante variabelen (financieel, sociaal, economisch) bereikt, waarna het „wal-keert-schip”-mechanisme de aanpassing afdwingt. De organisatie-adviseur, die zich in de loop der tijd steeds meer is gaan toeleggen op continu verlopende veranderingsprocessen, wordt hier met het verschijnsel van *discontinue* veranderingen in (semi-)crisissituaties geconfronteerd, welk verschijnsel een eigen organisatiekundig antwoord vraagt.

Ook de *besluitvormingsstructuur* wordt met het verschijnsel van afnemende marges geconfronteerd. De „vrije” beleidsruimte neemt af, de „gebonden” beleidsruimte neemt toe. De „gebondenheid” wordt veroorzaakt door de noodzakelijke inschakeling van andere, complementaire of duplicerende besluitvormende organen. Het gevolg hiervan kan zijn het ontstaan van prohibitief lange doorlooptijden, en van een diffuse verantwoordelijkheidsstructuur. Een afwentelmechanisme komt dan tot leven, waarbij de „zwarte piet” wordt doorgeschoven, soms tot het moment waarop het probleem zichzelf heeft opgelost. De organisatie-adviseur, die gewend is aan beheersing, ordening, planning en afbakening, zal langs nieuwe wegen dit verschijnsel te lijf moeten gaan, wil hij nog een bijdrage kunnen leveren.

Tenslotte is van groot belang, dat door de op de gesignaleerde gebieden afnemende marges de *motivatiestructuren* niet fundamenteel worden aangetast, waardoor de organisatie in een defensieve houding komt, hetgeen weer tot verdere afnemening van de marges leidt. Het omzetten van kwantitatieve mingroei naar kwalitatieve plusgroei vereist een organisatiekundige interventie van hoog niveau. Creativiteits- en innovatiebevorderende processen zullen hier door de organisatie-adviseur moeten worden genereerd.

3.2 Door een complex gebeuren wordt de toenemende *in- en externe sociaal-politieke druk* veroorzaakt. Daar is allereerst het verschijnsel van de in- en externe democratisering, voortgekomen uit een algemeen emancipatieproces, die een toegenomen mondigheid en vandaar uit een toegenomen behoefte aan inspraak en meespraak heeft meegebracht. Als gevolg hiervan zijn categorieën, die voor-

heen meer de objecten van het bestuurs- en besluitvormingsproces waren, tot subjecten verheven. Naast de bezitters, beheerders, managers en bestuurders zijn als partners in het besluitvormingsproces naar voren gekomen de personeelsleden van de organisatie, de klanten, consumenten of cliënten van de organisatie, alsmede de externe gemeenschap veelal vertegenwoordigd door lagere of hogere overheden (de laatste in zeer verschillende rollen zoals die van wetgever, subsidiant, financier of ondernemer). Niet alleen zijn hierdoor meerdere „partijen” in het circuit gekomen (voor de organisatie-adviseur een relatief nieuw verschijnsel), doch de „interne organisatie” van deze partijen, te weten de relaties tussen vertegenwoordigers en achterban, de wijze van inschakeling in de besluitvormingsprocessen, het voorzien in de behoefte aan meer en andere (aangepaste) informatie, zijn nieuwe organisatiekundige opgaven geworden, waarvoor de organisatie-adviseur zich ziet gesteld. Daarbij is de spanning tussen „binnen” en „buiten”, te weten tussen de organisatie als werkgemeenschap en de lokale of algemene leefgemeenschap, een bijzonder netelig vraagstuk.

Bij het besluitvormingsproces gaat het onder meer om het kiezen, vaststellen en ontwikkelen van doelen. Dit proces is in wezen een „politiek” proces, waarbij in- of expliciete waarden en normen een hoofdrol spelen. Het betrekken van meerdere „partijen” bij dit proces activeert de explicitering van de normontwikkeling, hetgeen met veel spanning, frictie en frustratie gepaard kan gaan. Concurrerende waardesystemen worden dan in langdurige communicatieprocessen met elkaar geconfronteerd. Op de achtergrond van deze confrontatie liggen de nieuwe maatschappelijke eisen, die met betrekking tot de organisatie operationeel moeten worden. Dit proces wordt wel met „vermaatschappelijking” van organisaties aangeduid (Van Dijck, 1975). Naar binnen toe brengt dit mee, dat de organisatie eigen waarden tot ontwikkeling brengt, zoals de ontplooiing van de mens en de humanisering van de menselijke arbeid, het scheppen en instandhouden van werkgelegenheid; naar buiten toe brengt dit mee, dat de organisatie meewerkt aan de vooruitgang van de samenleving, rekening houdt met de eisen van het milieu en met het bestaan van grondstof- en energieschaarste, etc. Dit proces van explicitering van de normgrondslag van de organisatie geeft antwoord op de vraag naar de *legitimitéitsbasis* van de organisatie, een vraag die in de moderne samenleving steeds nadrukkelijker wordt gesteld.

Door het actief worden van de „politieke” dimensie bij de bestuurs- en besluitvormingsprocessen komt de heterogeniteit en soms de onverenigbaarheid van doelstellingen aan de oppervlakte, hetgeen tot patstellingen kan leiden (bijvoorbeeld bij herstructureringsvraagstukken). De organisatie-adviseur zal hierop een eigen professioneel antwoord moeten formuleren; de besluitvormingsstructuur dient veelal te worden veranderd teneinde de nieuwe elementen op een doelmatige wijze te kunnen integreren.

3.3 De gevolgen van de maatschappelijke ontwikkelingen komen voorts naar voren in het verschijnsel van de toegenomen *in- en externe interdependentie*. Zowel tussen de organen binnen een organisatie, als tussen organisaties onderling neemt de wederzijdse afhankelijkheid toe. Deze interdependentie komt binnen de organisatie tot uiting in verschijnselen als horizontale, project- en matrixorgani-

satie; tussen organisaties als interorganisationale netwerken, gebaseerd op een gemeenschappelijke functie (bedrijfstak), regio of niveau. Het toenemen van de interdependentie is dan het gevolg van de vermenging van invloedssferen van oorspronkelijk naast elkaar functionerende organisaties of onderdelen van organisaties. Bedrijfsleven, overheid, vakbonden, etc. worden steeds meer *gelijktijdig* betrokken bij bepaalde vraagstukken. De samenwerkingsnoodzaak verschuift van intern naar extern, en van bilateraal naar multilateraal. Een voorbeeld hiervan is de conceptie van „complementair bestuur”, waarbij hogere en lagere overheid tezamen en tegelijkertijd bepaalde vraagstukken tot oplossing willen brengen.

Het interdependentieverschijnsel is voor een belangrijk deel veroorzaakt door een tweeledige ontwikkeling: de eerder genoemde sociaal-politieke druk leidt tot een relatieve verzelfstandiging en autonomisering van organen en organisaties; de geconstateerde afnemende marges veroorzaken een steeds nauwlettender met elkaar omgaan van organisaties en onderdelen ervan, omdat de te verdelen koek aan tijd, middelen of macht kleiner wordt. Dit tweeledige proces drijft organisaties en organisatie onderdelen beurtelings uit elkaar en naar elkaar toe.

De zich doorzettende maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot het ontstaan van nieuwe, complexe en „*totale*” problemen of probleemclusters (problemen bijvoorbeeld op het gebied van economie, energie, milieu, werkgelegenheid, ruimtelijke ordening, onderwijs, verkeer, gezondheidszorg, sociale verzekering, etc.). De begrenzing van deze nieuwe problemen is veelal ruimer dan die van de bestaande organisaties. De discongruentie tussen nieuwe en oude grenzen, dat wil zeggen tussen vraag (het probleem) en antwoord (de structuur) doet nieuwe organisaties ontstaan, die zich in het organisatiebestel moeten invoegen, soms moeten invechten.

Dit proces komt met name op gang indien oude organisaties star en autonoom gedrag vertonen, hun schaal dysfunctioneel is (te groot of te klein), kortom indien hun aanpassingscapaciteit kleiner is dan de omgeving vraagt. Vanuit het „*totale*” probleem gezien ontstaan op deze wijze netwerken (Van Gils, 1977, blz. 4), waaraan oude en nieuwe organisaties deelnemen, organisaties die veelal ongelijksoortig zijn en heterogene doelstellingen hebben.

De in de genoemde *netwerken* tot operationalisering komende interdependenties ontstaan door de opgave, om de complexiteit van het probleem, de urgentie van de oplossing, en de participatie van de betrokkenen binnen de randvoorwaarde van afnemende marges tot uitvoering te brengen. Deze opgave heeft de neiging de beslissing naar een *hogere* bestuurlijk niveau te drijven. Dit hogere - meso - niveau werkt dan centraliserend ten aanzien van het lagere - micro - niveau, waardoor de verticale niveaurelatie kritisch kan worden (vervreemding bestuur - bestuurden; bedrijfstak - bedrijf). De organisatie-adviseur zal deze niveau-interferentie als een bijzonder vraagstuk ontmoeten. Dit vraagstuk doet zich op gelijke wijze voor binnen grote complexe organisaties (concern, divisie, werkmaatschappij).

De vormgeving aan de interdependentie binnen en tussen organisaties heeft een veelheid van bijzondere ad hoc of permanente overbruggende organen doen ontstaan. Binnen de organisatie zijn daar te noemen de naast de „*officiële*” structuur

functionerende overleggroepen, stuurgroepen, werkgroepen, commissies; soms zijn dit soort organen als gevolg van de maatschappelijke ontwikkeling „verhard” tot structurelementen: ondernemingsraden, instellingsraden, verenigingsraden. Boven of tussen de organisaties zet dit *radenvormende proces* zich voort en ontstaan op de verschillende niveaus overleg-, advies-, bestuursraden naast „zachtere” vormen als interorganisatiele stuur- en werkgroepen etc. Daar de genoemde overbruggingsorganen veelal worden bemand op basis van vertegenwoordiging van belangengroepen of partijen, zullen deze organen van de organisatie-adviseur bijzondere organisatie- en advieskundige benaderingen vragen.

Samenvattend kan worden gesteld, dat de toegenomen interdependentie de organisatie-adviseur niet alleen met vraagstukken *van* en *binnen* organisaties confronteert, doch daarnaast in toenemende mate met vraagstukken *tussen* organisaties. De *interactie* van organisaties, die gelijktijdig complementair betrokken zijn bij bepaalde taak- of probleemvelden wordt dan een belangrijk organisatie-verschijnsel, vooral indien in deze interactie de werkelijk te vervullen functie van de in het conglomeraat betrokken organisaties tot uitvoering moet komen.

4 Veranderende benadering van de organisatie-adviseur

De invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen op de organisatiekundige professie en op de organisatiekundige wetenschap en onderwijs aan de ene kant, en op de in de samenleving naar boven komende organisatiekundige vraagstellingen aan de andere kant, komt in concreto tot uiting in de organisatie-adviesprocessen, en met name in de benadering die de organisatie-adviseur hier hanteert: de *adviesstrategie*. In het onderstaande zal de invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen op de adviesstrategie worden bepaald aan de hand van de aspecten: gehanteerd conceptueel referentiekader, gehanteerd operationeel referentiekader en gehanteerde adviseursopstelling. Anders gesteld: waarmee werkt de adviseur, waaraan werkt de adviseur, waarvoor werkt de adviseur.

4.1 Het conceptuele referentiekader, dat iedere adviseur met zich meedraagt bij de uitoefening van zijn beroep wordt gevormd door opgeslagen ervaring voortgekomen uit door hem beleefde ontmoetingen met organisationele vraagstellingen, en door opgenomen veralgemeniseringen van de organisationele problematiek, zoals deze onder invloed van wetenschap en onderwijs worden ontwikkeld. Met betrekking tot ons onderwerp is de laatstgenoemde bron in het bijzonder van belang, omdat hier de maatschappelijke ontwikkeling zich het meest expliciet in manifesteert.

Een conceptueel referentiekader, dat de organisatie-adviseur veelal impliciet of expliciet hanteert, tracht de organisatieproblematiek te situeren in kaders van rationele in- en extern gestructureerde samenhangen, ordeningen, terugkoppelingen, doelfuncties, zeer onvolledig samen te vatten en te typeren door het begrip *systeemmodel*. Dit model wordt nu geconfronteerd met maatschappelijke ontwikkelingen als emancipatie en democratisering, waardoor het aantal instanties of partijen, dat min of meer zelfstandig in en rondom organisaties functioneert, toeneemt; de zich hierbij ontwikkelende machtsuitwisselingen, conflicten, patstelling-

gen hebben een zeer wisselend geheel van organisationele verhoudingen tot gevolg (A. van de Bunt, c.s., 1977). Daarom kan worden vastgesteld dat het systeemmodel bij de benadering van het organisatieverschijnsel aanvulling · niet vervanging · behoeft met het naar voren komend *partijenmodel*, teneinde de organisatieadviseur qua conceptueel referentiekader beter toe te rusten (Van Dijck en Van Hoof, 1976, blz. 128). In de praktijk gaat het hier steeds om mengvormen, waarbij gedurende het adviesproces in de te onderscheiden adviesfasen het ene of het andere model zal domineren. Het is daarom te verwachten dat bij de samenstelling van multidisciplinaire adviesteams meer dan voorheen gezocht zal worden naar dragers van de verschillende conceptuele kaders. Terwijl organisatieadviseurs met een technische of economische achtergrond veelal een affiniteit vertonen ten aanzien van het systeemmodel, zullen organisatieadviseurs met een sociologische of bestuurskundig-politologische achtergrond zich meer met het partijenmodel vertrouwd weten. Deze accentverschillen mogen echter niet weg nemen, dat de organisatieadviseur in beginsel *beide* modellen moet kunnen hanteren in de adviesprocessen waarbij hij wordt betrokken.

4.2 Zolang de organisatieadviseur zijn beroep niet in een concrete adviessituatie uitoefent, is zijn professionele capaciteit nog niet op een toepassingsgebied gericht. Wordt hij echter geconfronteerd met een situatie, waarover hij zijn organisatiekundig licht moet laten schijnen, dat wordt van groot belang *waar* hij het zwaartepunt van de organisatiekundige problematiek localiseert. Het door hem gehanteerde *operationele referentiekader* heeft een grote invloed op het verloop van het adviesproces. Dit operationeel referentiekader wordt vanouds gevormd door de adviesvragende instantie. De problemen van de opdrachtgever maakte de adviseur tot de zijne. Bij de voortgezette ontwikkeling van het organisatieverschijnsel werd onderscheid gemaakt tussen de begrippen (formele) opdrachtgever en (materiële) cliënt; vervolgens tussen cliënt en cliëntstelsel. Hoewel deze uitbreiding de aandacht van de adviseur op steeds complexere verschijnselen richtte, kan een gemeenschappelijk element met betrekking tot het operationele referentiekader worden onderkend: de professionele focus had steeds betrekking op een organisationele *entiteit* en op de problemen die zich hierbinnen of hieromheen afspeelden. Deze entiteit kon zijn het bedrijf van de opdrachtgever, een divisie of afdeling binnen een organisatie, een stuur-, begeleidings- of uitvoeringsorgaan van een organisatie etc. Vanuit deze entiteit vond de perceptie van de organisatiekundige problematiek plaats, ook die ten aanzien van externe relaties met andere organisaties: de wisselwerking met „de omgeving”. Binnen de entiteit werd de aandacht vooral gericht op de „interne” organisatie, die vooral beheerst werd gezien door een gestructureerde machtsdistributie.

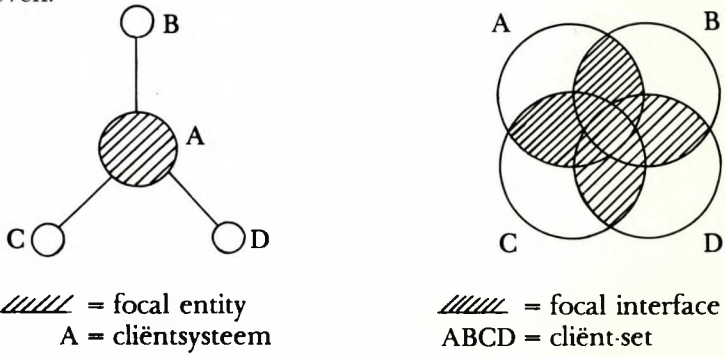
De maatschappelijke ontwikkeling heeft echter, zoals eerder uiteengezet, de in- en externe interdependentie van organisaties en onderdelen van organisaties sterk naar voren gebracht. Talloze overbruggende, „dwars door de organisatie lopende” samenwerkingsvormen worden ontwikkeld teneinde de taak waarvoor de organisaties staan, te kunnen vervullen. Hierdoor ontstaan tussen organisaties en onderdelen van organisaties duurzame „horizontale” interacties, die als *overlappende interface* kunnen worden aangeduid. De adviseur kan *deze* organisatieproblematiek benaderen vanuit de deelnemende organisaties of onderdelen van

organisaties (entiteiten als operationeel referentiekader) of bij omgekeerde benaderingsrichting, de deelnemende organisaties of onderdelen ervan vanuit de duurzame interactie (interface als operationeel referentiekader). Zo is het van belang of men een fusie proces benadert vanuit één der partners, of vanuit de beoogde interface, die op de realisering van het synergetisch effect is gericht.

Bij de interfaceproblematiek is veelal geen sprake van gestructureerde machtsdistributie, doch veeleer van horizontale overleg-, ontwikkelings- en coalitievormingssituaties. Hier verwijdt het entiteitsgebonden begrip „cliëntstelsel” zich tot het interface-gebonden begrip „cliënt-set”. Adviesituaties waarbij een aantal organisaties, partijen, groeperingen gelijktijdig betrokken zijn vanuit verschillende doelstellingen, doen zich steeds meer voor als gevolg van de genoemde ontwikkeling van de samenleving tot een organisatiebestel. Voorbeelden waarbij interface-benadering een goede aanvulling - niet vervanging - kan zijn van de entiteitsbenadering zijn:

- binnen organisaties:* verhouding raad van commissarissen, raad van bestuur en ondernemingsraad;
- verhouding concerncentrale organen en divisies;
- knooppunten in matrixorganisatie;
- verhouding staande organisatie en projectorganisatie;
- verhouding bestuur, directie en professionele staf.
- tussen organisaties:* verhouding politieke leiding - ambtelijke beleidsvoorbereiding - uitvoeringsorganen;
- verhouding sectoraal - regionaal beleid op meso niveau;
- verhouding macro - meso - micro niveau (nationale economie - bedrijfstak - bedrijf).

Schematisch kan de aandachtsbundeling op entiteit of interface als volgt worden weergegeven:



4.3 De maatschappelijke ontwikkeling heeft zich in toenemende mate gericht op de vraag: wiens belang dient de adviseur. Hierbij is de *opstelling* van de adviseur aan de orde, een opstelling die veelal kon worden aangeduid als: een *professionele* opstelling, namelijk die welke is gebaseerd op deskundigheid en onafhankelijkheid. Zolang de adviseur zijn professionele diensten ter beschikking stelde voor een bepaalde opdrachtgever was zijn opstelling duidelijk: hij diende het belang van *deze* cliënt, zoals de arts het belang dient van zijn patiënt. De verwijding van

het werkveld van de adviseur van opdrachtgever/ cliënt tot cliëntsysteem (waarbij het begrip systeem het mogelijk bestaan van meerdere partijen verhult), alsmede de zich bij de adviesprocessen betreffende externe „stake-holders” als vakbonden, lokale gemeenschap, overheden etc., heeft de „opstellingsproblematiek” tot een meer dan theoretische vraagstelling gemaakt. Daarbij kan worden geconstateerd dat uitgaande van het professionele *kernbegrippenpaar* deskundigheid · onafhankelijkheid, de vraag naar de onafhankelijkheid relatief sterker naar voren komt dan die naar de deskundigheid. Dit is deels een gevolg van het zich sterker doorzetten van het partijenmodel: de adviseur wordt partij tussen de partijen, en moet zich daarom als zodanig verantwoorden.

De *onafhankelijkheid* van de organisatie adviseur · naar onze mening nog steeds een kernelement voor de uitoefening van zijn beroep wil hij niet „instrumenteel”, dienstig en horig worden · is door de maatschappelijke ontwikkeling van · statische · gave tot · dynamische · opgave geworden. Met andere woorden: de adviseur *is* niet onafhankelijk, hij moet het gedurende het adviesproces steeds opnieuw *worden*. Daarmee wordt het vraagstuk van de onafhankelijkheid een onderdeel van de gehanteerde adviesstrategie; voor de adviseur meer een dynamisch probleem van houding, authentiek gedrag en explicitering van *eigen* waarden en normen, dan een statisch vraagstuk van het vermijden van formele belangenverstengeling, hoewel dit laatste als conditionering van het begrip onafhankelijkheid van belang blijft. Met name bij interface-problematiek, zoals bijvoorbeeld die tussen politiek systeem, bedrijfssysteem en sociaal systeem, zal de organisatieadviseur zijn onafhankelijkheid gedurende het gehele proces *operationeel* dienen te maken. Dit betekent dat de klassieke vraag van de wilsovereenstemming, van belang bij het aanvaarden van de opdracht, latent voortdurend aan de orde blijft, en door adviseur en cliënt-set te allen tijde moet kunnen worden gereactiveerd.

De onafhankelijkheidsdimensie in het werk van de adviseur uit zich in zijn streven een objectiveringsproces met betrekking tot de aan de orde zijnde organisatiekundige problematiek tot ontwikkeling te brengen. Vooral bij interface-situaties zal hij streven naar een reductie van de subjectiveringsprocessen. Op deze wijze worden de condities geschapen voor een mogelijk convergerend proces in de cliënt-set, en wordt het ontstaan van patstellingen die door het „wal-keert-schip” mechanisme worden doorbroken, voorkomen. De bijdrage van de organisatieadviseur als *relatief* objectieve, onpartijdige buitenstaander richt zich op het tot stand brengen van een effectieve *communicatie* tussen *alle* relevante partijen, alsmede op het aan hen doen verschaffen van zo objectief mogelijke *informatie*. Tenslotte zal hij proberen een door creativiteit gedragen innovatieproces te doen ontstaan, die de interface en vanuit deze de gehele cliënt-set op een hoger kwalitatief niveau brengt, waardoor de „totale” functie beter tot vervulling kan komen.

5 Nieuwe strategieën en rollen voor de organisatie-adviseur

De invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen op het werk van de organisatieadviseur brengen voor hem zowel mee, dat hij zich anders moet *toerusten*, als dat hij zich anders moet *gedragen*. Dit „anders” heeft betrekking op aanvulling en niet op substitutie: nieuwe ontwikkelingen moeten weliswaar door het beroep

worden geabsorbeerd, doch het beroep blijft betrokken bij een dermate grote spreiding van adviessituaties, dat de organisatie-adviseur over een veelzijdige toerusting moet kunnen beschikken, en zich in zeer verscheidene rollen moet kunnen opstellen.

Het betrokken worden bij problemen met een hoog maatschappelijk afbreukrisico; het zich moeten bezighouden met vraagstukken op micro-, meso- en macro-niveau; het aanvullen van de efficiency-gerichtheid door die op effectiviteit en legitimiteit; het actief worden van de doel-, waarde- en normdimensie in onze samenleving, zijn evenzovele ontwikkelingen die ertoe leiden, dat de organisatie-adviseur zich steeds meer moet bezinnen alvorens hij begint: de vraag naar de *adviesstrategie* dringt zich door de maatschappelijke ontwikkelingen steeds sterker op. In onze voorgaande beschouwing hebben wij gewezen op de toegenomen interdependentie zowel binnen als tussen organisaties, voortgekomen uit een nieuwe „horizontaliteit”, die zich manifesteert in het zich invoegen van nieuwe partijen en organisaties rondom oude en nieuwe opgaven. Het hierdoor opgeroepen in- en externe interface-verschijnsel doet de behoefte aan aanvullende conceptuele en operationele referentiekaders ontstaan, waardoor de flexibiliteit van de adviesstrategie kan toenemen.

In de onderstaande model-focus-matrix wordt dit schematisch aangegeven.

		operationeel referentiekader (veldkeuze)	
		entiteit	interface
conceptueel referentiekader (modelkeuze)	systeemmodel		
	partijenmodel		

De bijdrage van de organisatie-adviseur is bij „entity-consultancy” gericht op het tot stand doen komen van veranderingsprocessen *binnen* de entiteit waardoor deze in- en extern tot een beter functioneren kan komen. *Vanuit* deze entiteit zal de organisatie-adviseur ook de externe relaties en interacties met andere entiteiten benaderen. Hierdoor breidt het operationele referentiekader zich langzamerhand uit, en wordt de interface met andere entiteiten in het werk van de adviseur betrokken. De *rol* van de organisatie-adviseur is die van organisatiekundige vormgever en begeleider; het accent van zijn inbreng ligt op deskundigheid.

Bij „interface-consultancy” is de bijdrage van de organisatie-adviseur vooral gericht op het tot stand doen komen van veranderingsprocessen *tussen* de entiteiten, die gemeenschappelijk betrokken zijn bij de vervulling van een bepaalde opgave. De organisatie-adviseur zal *vanuit* deze interface werken naar de partners in de cliënt-set, en naar de relaties van de cliënt-set met de omgeving. De interface-problematiek kan zich manifesteren als niveau-interface (micro · meso · macro), als

partij-interface (meervoudig samengestelde organen), als functie-interface (staf · lijn · relaties) etc. De organisatie-adviseur richt zich op de condities, waaronder de interacties zich kunnen voltrekken. De *rol* van de organisatie-adviseur is een „boundary-role” (Evan, 1976, blz. 89); hij wordt een „boundary spanning person”, die als intermediair, bemiddelaar of zelfs als arbiter voor de cliënt-set functioneert. Het accent van zijn inbreng ligt op onafhankelijkheid.

De organisatie-adviseur zal moeten kunnen leven met verschillende adviesstrategieën en verschillende rollen. Welke strategie hij in een concreet geval kiest, en welke rol hij op grond hiervan gaat vervullen, hangt af van *zijn* perceptie van de organisatiekundige problematiek, waarmee hij wordt geconfronteerd. Deze perceptie heeft mede te maken met de visie van de organisatie-adviseur op de *aard* en de *snelheid* van voor zijn beroep relevante maatschappelijke ontwikkelingen. Daarbij kan worden opgemerkt, dat iedere professie als streefbeeld heeft deze ontwikkelingen te kunnen onderkennen, en *hierop te anticiperen*. Reeds decennia pleit de organisatie-adviseur voor meer delegatie, decentralisatie, horizontalisering. Toch kan men zich niet aan de indruk onttrekken, dat het doorzetten van de maatschappelijke ontwikkelingen op dit gebied de organisatiekundige professie toch nog heeft overvallen. Daarom is het nuttig zich voortdurend rekenschap te geven. Op het OOA/SIOO seminar „Rekenschap: organisatiekundig trefpunt 1977” werd geconcludeerd, dat de organisatie-adviseur moet voorkomen pas te verschijnen in de staart van reeds op gang gezette maatschappelijke processen, doch dat hij zich integendeel zou moeten manifesteren in de vormgevende fase ervan. Op deze wijze kan *preventieve organisatiekunde* worden bedreven. De hang naar preventie is een signaal, dat de professie de maatschappelijke ontwikkelingen au serieux wil nemen. De magiër treedt uit het ochtendgloren om als gewoon mens de hitte van de dag te dragen . . .

Geraadpleegde literatuur

- J. E. J. van Bergen, P. Hoogendorp, H. J. Meima, P. Rosseel, J. A. de Vries: *Organisatie adviseurs . . . ook maar mensen*. Leiden, 1977.
- A. W. J. E. van de Bunt, K. T. A. Halbertsma, M. Mulder (red.): *Macht in en rond organisaties*. Alphen aan den Rijn, 1977.
- P. A. E. van de Bunt: *De organisatie-adviseur, begeleider of expert*. Alphen aan den Rijn, 1978.
- J. J. J. van Dijk: *Vermaatschappelijking van organisaties*. Leiden, 1975.
- J. J. J. van Dijk en J. A. P. van Hoof: *Organisaties in ontwikkeling*. Rotterdam, 1976.
- W. M. Evan (ed.): *Interorganisational relations*. Penguin Books, 1976.
- M. R. van Gils: *De Organisatie van Organisaties*. Groningen, 1977.
- Rekenschap, organisatiekundig trefpunt 1977. Werkboek en slotboek.